

اصنع تأثيرًا أكبر
بكلام أقل

جوزيف
ماكورماك





اقرأ
مكتبة الكندل العربية

[اختصر]

اصنع تأثيرًا أكبر بكلام أقل

جوزيف ماكورماك





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

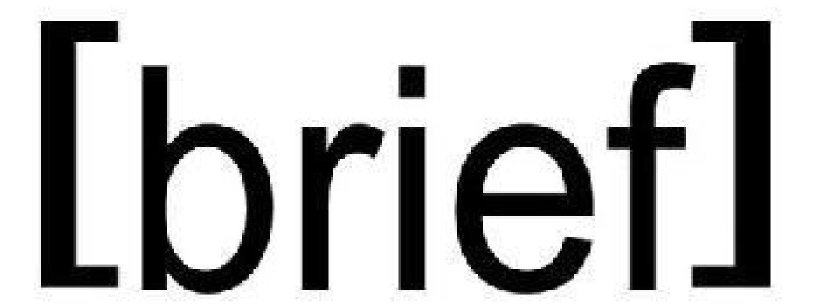
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٥

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

Cover design/Art direction: Megan Palicki
Illustration design: Joan Bueta



make a bigger impact by saying less ◀

Joseph McCormack



WILEY

[اختصر]

اصنع تأثيرًا أكبر بكلام أقل

جوزيف ماكورماك





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية – قطر – الكويت – الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٥

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ – فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

Cover design/Art direction: Megan Palicki
Illustration design: Joan Bueta



make a bigger impact
by saying less ◀

Joseph
McCormack



WILEY

أهدي هذا الكتاب لزوجتي "مونتسي" حب حياتي،

ولجميع أطفالي -الذين جعلوا للكلام باستفاضة كنزًا-

وهم مونيكا وأندريا وإيزابيل وجوردي

وجوانا ومارينا وتوماس ومارثا ولوكاس.

وأهدي هذا الكتاب أيضًا لأمي وأبي.

تقديم

عندما طلب مني "جو" كتابة هذا التقديم لكتابه، كنت فعليًا على وشك إكمال كتابي(Scaling Up) وظننت أنه لا يمكنني فعل ذلك.

أردت أن أفعل شيئًا مميزًا (ومختصرًا!) وأنت تعرف مدى صعوبة أن تقول شيئًا مختصرًا. لذا غيرت رأيي.

اقرأ الكتاب.

أنت مشغول؛ جميعنا مشغولون.

كن أستاذًا في الاختصار. الآن، ابدأ.

- فيرن هارنيش، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة جازيل

شكر وتقدير

عندما أخبرت زوجتي "مونتسي" وأطفالي أول مرة عن أنني أؤلف كتابًا بعنوان "اختصر"، بدأت النكات تنهال عليّ من كل صوب وحدب. ولك أن تتخيل تعليقاتهم. وحذا أصدقائي وعائلتي الكبيرة أيضًا حذوهم وتهكموا قائلين إن الكتاب ينبغي أن يكون مختصرًا بدوره ولا يتعدى عشر صفحات.

أمر مضحك ... ما زلت أضحك.

حسنًا، فلننحِّ المزاح جانبًا، لأنني أود أن أتقدم بالشكر لهم جميعًا -وخاصة زوجتي- لحبهم ودعمهم المتواصل لي. لقد كان مبعث سروري أن أرى تشجيعهم المستمر لي.

أما بالنسبة لزملائي وعملائي ومعاوني المقربين، فإن هذا الكتاب قد أتاح لي فرصة نادرة لإجراء حوارات أكثر عمقًا، والبدء في الحلم معهم بإمكانية خلق عالم "ما قل ودل". وفي أوقات كثيرة، كانوا يستقطعون جزءًا من وقت عملهم لتقديم يد العون لي. وأخص بالذكر جوني وأنجيلو وأنجيلا وميجان الذين كانت إسهاماتهم لا تقدر بثمن لخروج كتاب "اختصر" إلى النور.

وهناك مجموعة صغيرة أود أن أوجه لها الشكر وهم ميغان وجويس في "شيفيلد" وكريستين مور في شركة "جون ويلي وأولاده"، والذين كنت أعتمد عليهم دائمًا -مع دفعة مخلصة من إدارة التحرير- لحذف الكلمات غير الضرورية وإخراج الكتاب في صورة أفضل.

أما بخصوص عملائي الحاليين والسابقين، فلقد قمت بمشاركة آرائهم وتعليقاتهم وقصص نجاحهم وإخفاقاتهم، كل هذا مع احترامي الكامل لخصوصيتهم واستبعاد أي معلومات حساسة كانوا قد شاركوها معي يومًا ما. لا سيما أنني قد قمت بتغيير بعض الأسماء الأولى وحذفت ألقاب أولئك الأشخاص الذين يعملون في قوات العمليات الخاصة في بلادنا.

وأخيرًا، أود أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص امتناني لجميع الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات لتأليف هذا الكتاب. وبصدق، هذا الموضوع يؤثر علينا جميعًا.

تمهيد

لماذا "اختصر"؟

في نظام اقتصادي يغلب عليه نقص الانتباه، نحن في أمس الحاجة إلى الاختصار ولكننا نادرًا ما نحصل عليه.

عندما نفشل في الالتزام بالوضوح والاختصار، يمكن أن تكون العواقب وخيمة: مثل إهدار الوقت والمال والموارد؛ واتخاذ القرارات في حالة من التخبط والارتباك؛ ورفض الأفكار القيّمة؛ وتخبط الناس في اتجاهات خاطئة؛ وإبرام صفقات سرعان ما تنهار.

بصفتي مؤسسًا لوكالة للإعلان والتسويق تساعد العملاء على فهم قصصهم بصورة أفضل مثل هارلي ديفيدسون، وبنك بي. إم. أو. هاريس، وماستر كارد، ودابليو. دابليو. جرينجر، فإنني أعي تمامًا أن الاختصار مهارة نادرة.

على مدار سنوات، تكررت نفس الشكوى من رجال أعمال وقادة عسكريين. وهي أن الرسائل المشوشة دائمًا ما تخطئ الهدف. الناس ليسوا دائمًا على اتفاق أو لهم نفس الهدف. والعروض الطويلة المملة لا تؤدي إلى أي نتيجة.

لكي ينجح أي عمل في نظام اقتصادي مثقل بالمعلومات وشديد الازدحام، لا بد أن يتوقف إلقاء الكلام على عواهنه. لذلك قررت أن أؤلف كتاب "اختصر"، وهو عبارة عن برنامج خطوة بخطوة للدخول في الموضوع بأقصر الطرق.

يمكن لأي شخص أن يتعلم تبسيط ما هو معقد. فبعد أن بدأت شركتي في ممارسة نشاطها ولم يكد يمر بضع سنوات فقط، كنت مدعوًا لتطوير منهج جديد ومبتكر لقيادة العمليات الخاصة الأمريكية في فورت براج بولاية نورث كارولينا. واتضح أن مهارات الاتصال لدى بعض القيادات رفيعة المستوى في الجيش كانت ضعيفة. واعترفوا بأن استخلاص المعلومات للمهام الحرجة كان طويلًا بشكل مضن ومثقلًا بالتفاصيل ويستحيل فهمه أو كشف غموضه.

وكان العمل التحويلي مع العمليات الخاصة -ولا يزال- مجديًا بصورة لا تصدق. ومن هنا ولدت فكرة كتاب "اختصر". وتدور فكرته حول

الاتصال المختصر. الأمر يُشبه ستة سيجما لفمك.

وبعد انقضاء عدة أيام في دوراتنا التدريبية للتخطيط السردي، لاحظت تحولًا فوريًا. فقد كانوا قادرين على توظيف مهارات رواية القصص وفن الإيجاز لكي يكونوا واضحين ومقنعين عند شرح المهام المعقدة. تمكنوا من توصيل المعلومات المعقدة بكفاءة وعلى نحو فعال، واستخدموا سياقًا أكثر وضوحًا وشرحًا أكثر إقناعًا. واستخدموا عددًا أقل من عروض الباوربوينت التقديمية. ونتيجة لذلك، قدم القادة حوارات أفضل وأكثر جذبًا للانتباه.

وقد علق أحد المشاركين بقوله: "إن الفرق شاسع. إن ملخصاتنا أثبتت أن أقل الكلام يمكن أن يكون أكثره دلالة".

وأعتقد أن الدروس التي تعلمناها في العمليات الخاصة الأمريكية يمكن توظيفها في عالم الشركات على يد الأشخاص الذين يريدون أن يكونوا مختصرين وواضحين عندما يشاركون قصصهم.

أعلم أنك مشغول، لذلك أعددت هذا الكتاب خصيصًا ليكون مفيدًا لك على الفور. وإذا قمت بقراءته وتطبيقه بفاعلية، فإنني أضمن لك أنك سوف تتعلم كيف تخلق الوضوح والمعنى وتطرد اللغو والارتباك.

وهذا الكتاب يقوم على أسلوب جديد نرمز له بالحروف ADD: أي الوعي awareness والانضباط descipline والحسم decisiveness.

الجزء الأول: الوعي- أن تكون مقتنعًا أنت والآخرون بالتمسك بمستوى أعلى من الإيجاز.

الجزء الثاني: الانضباط- إن أسلوب "اختصر" لتحفيز العضلات العقلية للذاكرة ضروري لجعلك متواصلًا موجزًا في كل مرة.

الجزء الثالث: الحسم- القدرة على إدراك اللحظات الحاسمة التي تحتاج فيها إلى توصيل ما يهم حقًا بفعالية وكفاءة.

حكمة [موجزة]

الاختصار اختيار.

عندما ترغب في الحصول على المزيد، احرص على أن تتكلم أقل. إن الذين يرغبون في النجاح -وحتى الازدهار- في نظام اقتصادي يغلب عليه نقص الانتباه هم المتمكنون من أدوات الاتصال المختصر. فهم يصمدون، وتكون أفكارهم مرئية ومسموعة، وتنجح شركاتهم. قرر أن يكون الاختصار لديك معيارًا غير قابل للتفاوض.

وكما رأيت من خبرتي الشخصية المباشرة، أن كتاب "اختصر" يتناول موضوعًا لن يمر حتى نصبح متواصلين مختصرين نستطيع إبراز أفكارنا.

هل أنت مستعد؟

هذا لن يستغرق وقتًا طويلًا.

[اختصر]

كيفية تنظيم الكتاب

جزء	مقدمة	١	٢	٣	٤
سؤال	لماذا؟	لماذا الآن؟	كيف؟	متى / أين؟	ماذا بعد؟
عنوان	لماذا اختصر والإضافة الجديدة	زيادة الوعي في عالم يستجدي الاختصار	كيفية اكتساب الانضباط لكي تكون واضحًا ومختصرًا	اكتساب الحسم لمعرفة متى وأين تكون مختصرًا	أن تكون مختصرًا: الخلاصة وخطة العمل
قم في ست كلمات	باكتشاف نقاط الكتاب الأساسية ووعوده	بإشباع حاجة العالم للدخول في الموضوع	التقنيات لكي تكون واضحًا ومختصرًا	وقت توصيل "ما قل ودل"	عشها يومًا بيوم أو اخسرها
جوهر القضية	قصة المؤلف القصيرة وراء ميلاد الكتاب وما الذي يجب أن يتوقعه كل قارئ	يستجدي الناس الاختصار مع فيض المعلومات والمقاطعات وتشتت الانتباه	مجموعة من الطرق العملية لتنمية العضلة للفت انتباه الناس والظهور	معرفة وإدارة اللحظات الحاسمة متى وأين تستخدم مهارات الاتصال المختصرة لتترك انطباعًا	مجموعة الآراء والتحديات العملية لضمان أنك تثقل المهارة مع الوقت
مشاعرك	فضولي		مهتم		ملتزم
الخلاصة	المعيار الجديد وغير القابل للتفاوض في العمل	الاهتمام الصرف والهاث للنجاح اليوم	هناك أمل لكل الناس على اختلافهم أنه يمكنهم تجميع لعبهم	هناك وقت ومكان لاختيار "ما قل ودل"	النصائح لضمان تقوية عضلة الاختصار وأن تبقى على هذه الحال

كيف تقرأ هذا الكتاب

لقد وضع كتاب "اختصر" خصيصًا لكي يوفر لك سهولة الاطلاع وإفادة فورية. ولتحقيق هذه الغاية، أضفنا مميزات متكررة وعناصر بصرية يمكن أن تستوعب منافع الكتاب.



- حكمة موجزة- هذه الأقسام الصغيرة توفر نصائح عن كيف تصبح مختصرًا. ويكون شكل الجندي الذي يصاحب كل قسم بمثابة تذكير لنا بأننا لا بد أن نتبنى نهجًا أكثر انضباطًا وتفكيرًا لكي نضمن أننا دائمًا واضحون ودقيقون.



- أساسيات اختصر- هذه المجموعة من التقنيات المهمة ضرورية لكي تكون مختصرًا. الفهم الراسخ لهذه الأساسيات سوف يساعدك على أن تصبح متواصلًا رشيقًا.



- اهتمام المديرين- قابل اثنين من المدراء الذين تأثرت حياتهم بعدم قدرة الآخرين على التزام الاختصار. ويصف كل مشهد المشاكل التي يواجهونها وكيف يمكن أن يعيد الاختصار الأمور إلى نصابها.

الجزء الأول

الـوعــي

زيادة الوعي في عالم يستجدي الاختصار

1

لماذا الاختصار ضروري

المختصر المفيد: المديرون التنفيذيون مشغولون للغاية، لذا قد يتوه عرضك التقديمي الطويل في سيل معلوماتهم اليومي.

ادخل في الموضوع وإلا ستدفع الثمن

لا يمكنك أن تفوّت فرصة أن تكون مختصرًا. هذا هو الفرق بين النجاح والفشل. وإذا ظننت أنك قد وضعت كل شيء في الحسبان بالفعل، فأنت واهم.

لقد تحدثت مع المئات من القادة والمديرين التنفيذيين على مدار أكثر من عشرين عامًا، واستمعت إلى قصص لا حصر لها عن عدم قدرة بعض الأشخاص على الوصول لصلب الموضوع، الأمر الذي يمكن أن يكون له عواقب كارثية. وهذا الخلل الوظيفي حقيقي ولحظي ومزمن.

وإليك بعض النماذج.

- طرد عام: استخدم ضابط الصف الميداني في الجيش مجموعة من شرائح الباوربوينت لتقديم موجز لرؤسائه عن مسار العمل الاستراتيجي المقترح. وكونه ضابطًا ذا رتبة عالية مهتمًا بالتفاصيل حرص على أن يكون عرضه التقديمي واضحًا ومفسرًا؛ بيد أنه قد قضى كل الوقت في تسليط الضوء بشكل محموم على كل خطأ مطبعي في النشرة. مما أدى إلى أن يتوه الحضور في التفصيلات الثانوية.
- النجم الصاعد يأفل: امرأة شابة رائعة تنطبق عليها كل المواصفات -حيث تبدو مشرقة وموهوبة وجذابة- معروفة بين أوساط القيادات العليا باسم "الشخص الذي سيصبح مسئولاً كبيرًا في المستقبل". ومع ذلك، فإن عيبها الخطير معروف، وهو أنها لا يمكنها إبرام الصفقات الكبيرة؛ لأنها لا تستطيع أن تكف عن الكلام. إن ثرثرتها تقف عائقًا أمامها في أي عمل يتطلب مقابلة العميل وجهًا لوجه.
- تعطيل الصفقات المبرمة: صُدم تنفيذي المبيعات بعد توقيعه عقدًا بقيمة 500 ألف دولار مع عميل جديد، عندما اكتشف أن موظف الدعم الفني

المتحمس زيادة عن اللزوم قد تابع مع العميل ليشرح له أسباب اعتقاده أنهم اشتروا تكنولوجيا أكثر من حاجتهم. وكانت نتيجة هذه الزلة هي تخفيض الصفقة إلى 200 ألف دولار.

- توصيل 98 جهاز استدعاء: اكتشفت نائبة المدير للاتصالات التي كانت تبحث بشكل محموم عن موجز لمنتج بسيط ولا يتعدى الصفحة الواحدة لبيان صحفي كبير أن أفضل شيء يمكن أن تقدمه مؤسستها هو عمل ملف "باوربوينت" ضخم يضم حوالي 100 شريحة. لقد أدى هذا إلى تكدس صندوق الوارد في بريدها الإلكتروني وضياع المضمون.
- التغاضي عن قصة البطل: قام أحد مفتشي الشرطة بأخذ زمام المبادرة للتعريف بضابط زميل وبكرم أخلاقه ومروءته مع الرياضيين ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال نشر قصته "أشعر بالتفاؤل" في مجلة كبرى. ولكنه عندما تحدث مع المراسل، لم يكن قادرًا -للأسف- على اختصار قصته واستطرد في الحديث. الأمر الذي أربك المراسل وجعله يعزف عن نشر القصة.
- غداء يترك مذاقًا سيئًا: حضر ثلاثمائة مدير تنفيذي جداولهم مزدحمة حفلًا خيريًا لجمع التبرعات نظمته منظمة لا تهدف للربح أثناء أسبوع عملهم المزدحم بالمواعيد. وكان من المقرر أن تكون المدة الزمنية لخطاب المتحدث الرئيسي 20 دقيقة بعد تناول العشاء. بيد أنه تجاوز المدة المخصصة له، وبعد حوالي ما يقرب من ساعة، كانت الغرفة نصف خاوية وفقدت الحفلة الخيرية رونقها.

لعلك فهمت قصدي. إن عالم اليوم مثقل بالمعلومات، وليس هناك ما يكفي من الوقت للتدقيق في كل هذه الرسائل. إذا لم يمكنك جذب انتباه الناس وتوصيل الرسالة باختصار، فسوف تفقدهم.

مدير تنفيذي - تعرّض للمقاطعة

قابلت في إحدى المرات مديرًا تنفيذيًا اسمه "إد" والذي كان يشبه إلى حد بعيد الكثير من رجال الأعمال في وقتنا الحاضر؛ من الذين يسهل تشتيت انتباههم.

وقد عبر عن أسفه قائلًا: "ثمة أحداث كثيرة تمر في حياتي وفي رأسي، يبدو كما لو أن عقلي تحت الاعتداء المستمر على مدار اليوم. فرسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات والمكالمات والمقاطعات والمعلومات لا تتوقف، إنه أمر مرهق".

وأكمل "إد" قائلًا: "منذ بضعة أسابيع، كان عليّ أن أحضر اجتماعًا مهمًا للغاية مع وكالة صغيرة لإطلاق حملة إعلانية جديدة تستهدف الشريحة الأصغر سنًا من المشترين. وهي شريحة يصعب الوصول لها ولفت انتباهها، لذلك كنت مهتمًا بالفعل بالتعرف على استراتيجياتهم وجداولهم الزمنية وخططهم".

وعلى الرغم من أن "إد" يكره الاجتماعات، فإن اهتمامه بالموضوع قد جعله متحمسًا على غير العادة. ولكن عندما سألته كيف كان الاجتماع، أجابني: "كان من المقرر أن يستغرق الاجتماع ساعة. ولقد أكدوا لي أن عدد شرائح عرضهم التقديمي محدود للغاية، ولكنها كانت مكتظة بالأبحاث والتوصيات. وعلى الرغم من أنهم التزموا بالفعل بعدد قليل من الشرائح، فإنهم كدسوا كل شبر منها".

علقت بقولي: "من المحتمل أنهم كانوا يحاولون الاحتفاظ بها مختصرة وفي صلب الموضوع. ولكن يبدو أنه كان لديهم الكثير من المعلومات ليعرضوه".

رد "إد" قائلًا: "لم يكن هذا أسوأ ما في الموضوع، فبعد مرور حوالي 5 دقائق من الاجتماع، ظننت أن هاتفي يرن في جيبي. إنذار كاذب؛ كما تعلم، واحدة من تلك الهزات الوهمية التي تشعر بها عندما تهتز قدماك وتحسب أن هاتفك يرن وعندما تبحث عنه لا تجده حتى في جيبك. وأخيرًا وجدته في حقيبتي؛ ولكن طوال هذا الوقت، كنت أبحث عنه بالفعل ولم أكن مصغيًا لهذا العرض التقديمي.

أساسيات [اختصر]

الـ 600 المراوغة:

إدارة السعة الذهنية الزائدة

يتكلم الناس عادة حوالي 150 كلمة في الدقيقة، على الرغم من أن السعة الذهنية يمكن أن تستهلك نحو خمسة أضعاف هذا العدد تقريبًا، أي 750 كلمة في الدقيقة الواحدة.

كنت تجري حوارًا مع بعض الأصدقاء القدامى في حفل الكلية للم الشمل، ثم بدءوا في الحديث عن بعض الذكريات المضحكة. وبينما هم يسردون مآثرك، تسابق عقلك على الفور لعلاقة مع حب قديم في السنة النهائية. وبدأت تستدعي التفاصيل الواضحة وكيف كان شعورًا مؤلمًا عندما أنهيت هذه العلاقة. وأخذت في التصور الكامل لتفاصيل هذا المشهد في الوقت نفسه الذي كنت تستمع فيه إلى رفاقك وتضحك معهم. إن حادثتين منفصلتين تمامًا تحدثان في عقلك في آن واحد.

يطلق على ظاهرة التفكير في شيء واحد أثناء الاستماع إلى والاشتراك في محادثة حول موضوع آخر اسم الـ 600 المراوغة؛ وهي دائمًا تعمل. وإليك كيفية حدوثها:

يتحدث الناس عادة حوالي 150 كلمة في الدقيقة، ولكن لديهم السعة الذهنية التقريبية لتستهلك نحو خمسة أضعاف هذا العدد؛ أي 750 كلمة في الدقيقة. لذا عندما يتكلم معك شخص ما يكون لديك 600 كلمة إضافية في الدقيقة الواحدة للتفكير في أفكار أخرى. إن السعة النطاقية العقلية الإضافية دائمًا ما تكون حاضرة عندما تتكلم أو تستمع. وهذا هو السبب في الكثير من القضايا التي تجعل الإيجاز في صميم الموضوع. على سبيل المثال، هناك بعض الآثار المترتبة على الـ 600 المراوغة، وهي:

◄ يمكن أن تتسرب. أفكار الآخرين يمكن أن تتسرب إلى عقلك بسهولة أثناء الحديث، ومن ثم قد تبدأ -بشكل عفوي- في مشاركتها.

◄ يمكنها أن تطلق الزناد: بينما تنصت أو تتحدث، يمكن لكلمة بسيطة أو لمصدر إلهاء غير ذي صلة أن يشتت تركيزك على الفور.

◄ يجب أن توضع تحت السيطرة: سواء كنت تتحدث أو تستمع، عليك أن تكون مسئولًا عن إدارة الـ 600 المراوغة الخاصة بك.



"ثم لاحظت أنه قد جاءتني بالفعل رسالة نصية من زوجتي، وبالطبع قمت بقراءتها بشكل عفوي. وكان مضمون الرسالة أنها تذكرني بمبلغ المساعدات المالية الذي تأخر دفعه والذي كان لا بد أن أرسله لجامعة ابنتي لفصل الخريف الدراسي؛ وبالتالي كان عليّ أن أرسل لها ردًا أيضًا".

قلت في محاولة لالتماس العذر له: "هذا الأمر يحدث لنا جميعًا. إنك تحمل هاتفًا ذكيًا، وبالتالي يمكن أن يجدك الآخرون أينما كنت وأيما كنت تفعل".

"هذا صحيح؛ ولكن هذه المرة كنت في اجتماع مهم للغاية، وما كاد تمضى عشر دقائق على اجتماعنا إلا وبدأ موظفو الوكالة في توجيه الأسئلة لي. مما حدا بي إلى أن أصبح دفاعيًا بعض الشيء بل وحتى عصبيًا، لأنني كنت أعلم أنني لم أنصت جيدًا".

أجبته متعاطفًا معه: "إن الموقف يشبه حالة تلبس لطالب في المرحلة الثانوية مستغرق في أحلام اليقظة ومدرسه ينادي عليه".

"نعم هو ذاك. لذا حاولت أن أعيد الأمور إلى نصابها مرة أخرى واعتذرت حتى إنني ألقيت اللوم على زوجتي وقلت لهم: "دعونا نعد إلى الموضوع مرة أخرى من فضلكم".

"كنت أشعر أنني مشتت الذهن إلى حد ما، ولكنني كنت ملتزمًا بالتركيز في خطتهم وتحليلهم. وما لبث أن قرع أحدهم الباب؛ وكانت زميلتي تقول إنه شيء مهم للغاية ولن يستغرق أكثر من دقيقة. فخرجت وتكلمت معها عن مشروع آخر تحتاج مني اتخاذ قرار بشأنه. الأمر الذي استغرق بدوره 3 أو 4 دقائق قبل أن أجعلها تصمت".

عند هذه المرحلة، أصبح الأمر واضحًا.

"رجعت واعتذرت مرة أخرى. ورد الجميع أنه لا بأس، ولكن كانت حركتنا تبطئ أكثر وأصبح الوقت ضيقًا للمناقشة. وبعد تبادل الحوار مع المجموعة لبضع دقائق أخرى، خطر لي أننا لسنا حتى قريبين من الانتهاء في الوقت المحدد. بيد أن مناقشة كل المواضيع المفتوحة كانت مضيعة للوقت، وبدأت أفكر في الاجتماع الذي كان تاليًا لهذا الاجتماع".

"هل حددت موعدًا آخر مع الوكالة؟" سألته مستفسرًا إن كان قد

أدرك عند هذه النقطة أنه ليس هناك سبيل لاستعادة تركيزهم مرة أخرى أو أن يتوقع منهم التحدث بشكل أسرع.

"لا، لقد بدأت أشعر بالانزعاج. ولا أدري ما السبب، وكان هناك تصاعد لحدة التوتر في الاجتماع لم يكن موجودًا في البداية".

"ولكن هل قام موظفو الوكالة بتلخيص النتائج وتكيفوا مع الموقف؟".

رد قائلًا: "لا، ليس حقًا"، لقد استوعبوا مدى انشغالي ولكن استغرق الأمر منهم 50 دقيقة ليدخلوا في صلب الموضوع. كان هناك الكثير من المقدمات ولم تكن هناك رسالة واضحة. أعرف أنهم أناس متميزون، ولكن كل ذلك كان بلا طائل".

"على من تقع اللائمة؟".

تنهد "إد" وأجاب: "لست متأكدًا من يجب أن يُلام، ولكن هذا الأمر يحدث لي باستمرار. ولا تتحسن الأمور أبدًا أو تكون أكثر وضوحًا. وبمرور اليوم تتأزم الأمور وتزداد تعقيدًا".

"ولكن كيف سيكون الحال لو كان موظفو الوكالة استطاعوا التعامل معك بطريقة أفضل؟".

رد "إد" مندهشًا: "معي؟" ثم فكر مليًا وقال: "ربما أنت على حق. كنت الشخص الذي يفحص الرسائل النصية وتتم مقاطعته، ولكن كان يجب أن يدخلوا في الموضوع بشكل أسرع".

قلت له في محاولة لجعله يشعر بحال أفضل قليلًا: "إد، إن عالمك لن يصبح أقل تعقيدًا، ولن تتوقف حركة التغيير. إن المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية والوسائط الاجتماعية والمقاطعات التي تتطلب اهتمامك المستمر لن تختفي في القريب العاجل".

"إن الوكالة -أو أيما يحتاج للفت انتباهك- عليها أن تتدبر الأمر وأن تنجح في الوصول إليك وأن تكون مدركًا أن هذه هي حياتك. إن براعة الوكالة وذكاءها لم يجدِ نفعًا معك لأن ممثليها فشلوا في إيجاد الطرق المبتكرة للوصول إليك ومساعدتك في فهم الموضوع والبقاء متنبهًا".

من المسئول عن التكيف عندما تكون الرسالة غير مسموعة؟

إن ما حدث لإد يحدث للمديرين التنفيذيين كل يوم. فمن المخطئ؟ يقدم الأذكياء العروض للأشخاص المشغولين، الذين يغمرهم فيضان من المعلومات طوال الوقت، ودائمًا ما تتم مقاطعتهم بشكل منتظم، ويسهل تشتيت انتباههم بسهولة، وغالبًا ما ينفد صبرهم.

وعندما لا تكون بالوضوح الذي يطلبونه بسرعة ينصرفون عنك. من المحتمل أنك قد مررت بهذا الموقف، عندما كنت في حاجة للحصول على اهتمام شخص مثل "إد". أنت تعرف أن لديك أفكارًا رائعة لطرحها ومعلومات مهمة لتشاركها مع الآخرين. لذلك كيف يمكنك أن تجعل الشخص الآخر يصغي إليك؟

إن العقل العصري متعدد المهام يقف عائقًا؛ والاختصار هو مفتاح الدخول. عندما تعتقد أن لديك ساعة وتتباطأ في توصيل الرسالة حتى آخر لحظة، تكون متأخرًا جدًا. لقد فقدت جمهورك بالفعل -سواء كانوا شخصًا أو مائة- في الدقائق القليلة الأولى. ولكن إذا أسرت انتباههم وتعاملت معهم على الفور، فلن يؤثر أي من هذه الظروف الصعبة على عرضك التقديمي. عليك أن تدخل في صلب الموضوع في أقل من 5 دقائق، وليس 50 دقيقة.

إن المتمكن من الاختصار يتكلم أقل ويحصل على نتائج أفضل.

التوقيت هو جوهر الموضوع

إذا أردت أن تتناول موضوع الاختصار من وجهة نظر التوقيت فحسب، فإنك بذلك تكون مخطئًا. وقد عبر لي أحد المدربين الإعلاميين في نيويورك عن رأيه قائلًا: "إن الأمر لا يتعلق فقط بالوقت لكي تكون مختصرًا. الأكثر أهمية هو كيف يشعر مستمعك بمرور الوقت".

هيا بنا!

حكمة [موجزة]

الاختصار لا يتعلق بالوقت فحسب.

ليس هناك قدر سحري من الوقت -مثل عدد الكلمات أو ساعة التوقيت أو غير ذلك- يمكن أن يميز الاختصار. ولكن لكي تكون مختصرًا لا بد أن تخلق تعبيرًا ذا جودة متماسكة. لا تكن في عجلة من أمرك لتقول الكثير من الكلمات بسرعة. فكر دائمًا في كيفية قول الكثير بأقل الكلمات.

لذا، لا تنخدع بوجهة النظر ضيقة الأفق التي تقول إن "الوقت ضيق". إن الأمر لا يتعلق باستخدام أقل قدر من الوقت. بل حول الاستفادة القصوى من ذلك الوقت المتاح لك.

توازن الاختصار: توافق الوضوح والإيجاز والإقناع

لا يرغب الجميع في أن تكون الناس مختصرة. تيم ماكجوير هو رئيس المؤسسة الوطنية لاستحقاق المنح الدراسية، وهي المؤسسة التي تقدم 50 مليون دولار سنويًا في شكل منح لدفعة المتميزين التي تضم حوالي 10 آلاف من طلاب المدارس الثانوية.

يقول ماكجوير: "عندما تتعامل مع مجموعة جديدة تمامًا تضم أكثر من 1.5 مليون شخص كل عام، يكون هناك كم هائل من التفاصيل، ونحن نجري المناقشات كل عام مع عباقرة ثم يتم استبعادهم بسبب محدودية التمويل".

إن المنافسة شرسة وكل طلب منحة يؤدي إلى العشرات من المتسابقين الذين يشبهون بعضهم البعض من الناحية العملية.

يعلق ماكجوير بقوله: "الفروق بينهم طفيفة للغاية".

بيد أن ماكجوير ومؤسسة "الاستحقاق الوطني" بحاجة إلى أن يستفيض المرشحون النهائيون في شرح مؤهلاتهم، وليس اختصارها، للمساعدة في الخروج من المأزق. وبالتالي، فإن اختصار الكثير من التفاصيل يمكن أن يؤدي فعليًا إلى ضياع فرصة الطالب في الحصول على المنحة الدراسية.

وعلى الرغم من حاجة الطلاب المستحقين للمنحة المحتملين للكشف عن الكثير من التفاصيل حول إنجازاتهم، فإنهم ما زالوا بحاجة إلى التمسك بمبادئ الاختصار. إنه عمل متوازن بين كونك مختصرًا وواضحًا ومقنعًا. كل هذه العوامل الثلاثة مجتمعة يجب أن تكون متوافقة ومنسجمة.

خذ على سبيل المثال، الطلاب الذين يحتاجون لشرح المزيد عن خلفياتهم وتلطيف الأجواء في واحدة من مقابلاتهم النهائية. يجب أن يكونوا واضحين دون أن يسمحوا لأنفسهم بأن يثرثروا بطريقة مشوشة حول مشروع ما للمبالغة في ترويج مواطن قوتهم؛ إنهم ما زالوا في حاجة إلى أن يكونوا مقنعين ومختصرين. ويحتاج من يجري المقابلة إلى الشعور بأن المتقدم قادر على رسم صورة تميزه عن المرشحين الآخرين.

أن تكون مختصرًا لا يعني أن تكون موجزًا فحسب. بل إن مسئوليتك هي أن توازن بين الوقت المطلوب لتوصيل الرسالة بشكل جيد بما فيه الكفاية لتجعل المتلقي يستجيب. وهذا هو توافق الاختصار عندما تضرب على الوتر الصحيح.

مهلة مختصرة

دعونا نتريث لبرهة أخيرة قبل أن نتعمق في الكتاب أكثر لتوضيح نوع الاختصار الذي نناقشه هنا. هناك ميل للاعتقاد بأن الاختصار هو دفع الشخص إلى الكلام الأقل وبالتالي يكون عرضة للاتهام بالسطحية والافتقار إلى المضمون.

بيرني تريلينج، المؤسس والرئيس التنفيذي لمؤسسة "استشاري التعليم للقرن الواحد والعشرين"، والشريك في تأليف كتاب 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times، استحدث المصطلحين: اختصار بسيط واختصار عميق لخلق هذا التمييز المهم بينهما.

يقول تريلينج: "إن الاختصار البسيط هو أن تكون مختصرًا دون استيعاب، أما الاختصار العميق فهو أن تكون مقتضبًا بذكاء".

يبدأ الاختصار بالمعرفة الواسعة. فقط عندما يكون لديك معرفة وافية يمكنك أن تلخص بشكل صحيح ودقيق.

ويضيف تريلينج: "لا بد أن تتعمق أولًا، وتختلط عليك الأمور لبرهة، ثم تعود للوضوح من منظور أعمق، وبهذا الوضوح يمكنك أن تكون مختصرًا".

أن تكون مختصرًا يمكن أن يبرهن على مدى تعمقك في تجربة التعلم هذه.

يقول تريلينج: "إنها وجهة النظر التي يجب أن تنتج عن العمل الدءوب. عليك أن تقدم لهم جوهر الموضوع، وليس الموضوع برمته لأن مستمعيك ينبغي أن يقوموا بالقدر نفسه من البحث والعمل".

ومن ثم، فإن السبيل إلى الاختصار يتطلب العمل الشاق والكثير من الوقت، للقيام بالبحث والتحليل في الوقت الخاص بك والذي يوفر على مستمعيك القيام بالمجهود بأنفسهم.

انتهت المهلة. لنبدأ خطة العمل.

المختصر المفيد: المديرون التنفيذيون مشغولون للغاية، وقد يتوه عرضك التقديمي الطويل ضمن سيل معلوماتهم اليومي.

2

التنبه إلى ازدحام العقل

المختصر المفيد: عالم اليوم الذي يسير بخطى سريعة من المعلومات وقلة الانتباه والمقاطعات ونفاد الصبر يتطلب منك أن توضح وجهة نظرك قبل أن يتوه مستمعوك.

الاختصار هو بمثابة التنفيس الفوري عن التوتر

أخبرني مدرب تنفيذي في إحدى المرات أنه: "قد تلاقي الكثير من المشقة حتى تعثر على رجل أعمال يمكن أن يخبرك في نهاية اليوم: 'ما زال لدي فائض من الطاقة الذهنية للتعامل مع المزيد'".

إنك تعمل في وسط أناس مستنفدين ذهنيًا. وعندما تكون مختصرًا، فأنت تجعل حياتهم أسهل على الفور. وهم يتذكرون ذلك ويكونون ممتنين لك.

ما مصدر تلك الضغوط؟ يعاني المديرون التنفيذيون من ضغوط متزايدة تنشأ من:

1. **فيضان المعلومات: فيض لا ينتهي من الكلمات والصور والأصوات والوسائط الاجتماعية.**
2. **قلة الانتباه: عدم القدرة على الاستمرار في التركيز في موضوع واحد لأكثر من 10 ثوانٍ.**
3. **المقاطعات: سيل لا ينقطع من المشاكل التي تحتاج للوقت والاهتمام.**
4. **نفاد الصبر: عدم تحمل انتظار النتائج.**

هذا هو عالمك؛ وعالمي أيضًا. والأمر يزداد سوءًا.

فيضان المعلومات

قلة الانتباه

المقاطعات

نفاد الصبر

المعاناة مع المعلومات الزائدة عن الاستيعاب

عندما يكون الناس آمنين على البر يمكنهم التفكير بوضوح. ولكن عندما يجابهون الغرق، لا يفكرون إلا في شيء واحد، وهو: العثور على سترة نجاة. إن الحقيقة المرة الجديدة هي أن الناس يغرقون في المعلومات. وهي تغمرهم أينما ذهبوا.

في أيامنا هذه ما أن يستيقظ المديرون التنفيذيون في الصباح حتى يمسكوا هواتفهم الذكية لتفقد الرسائل النصية والبريد الإلكتروني والمستجدات وأخبار الرياضة والبورصة والأخبار. وعلى الإفطار، يقرءون تغريدات تويتر وتدوينات الفيسبوك ويردون عليها. أما في رحلة الذهاب للعمل، فهم يجرون المكالمات الهاتفية ويرسلون ويستقبلون العشرات من رسائل البريد الإلكتروني، كل هذا بينما يحاولون "أن يسترخوا" من خلال الاستماع إلى بعض الموسيقى.

وعندما يصلون إلى العمل يواجهون بكم من طلبات الاجتماع والمزيد من رسائل البريد الإلكتروني وفيديوهات اليوتيوب المضحكة ونشرات الشركة وبعض رسائل البريد الصوتي، ثم بعد ذلك يسرعون للدخول على البوابة الإلكترونية للشركة. كل هذا واليوم لم يبدأ بعد.

وفي الوقت الذي تظهر في الصورة، يكون انتباههم قد تم تشتيته بشكل خطير. حيث إن المزيد من رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية ودعوات الاجتماع ورسائل التذكير التي تظهر فجأة تجعلهم يتفقدون هواتفهم بشكل متواصل خلال اجتماعك.

وعلى الرغم من أنك قد تحصل على إيماءة منهم بين الحين والآخر، فإن هذا لا يعني بالضرورة أنك قد اخترقت الحواجز. إنهم فقط

يجاملونك، إنهم فقط دمثو الخلق.

عليك أن تفهم أعداءك لكي تهزمهم. وهذه هي القوى الأربع التي تعمل ضدك طوال الوقت.

1. فيضان المعلومات - منسوب المياه يرتفع

"الأمر يشبه محاولة أخذ قدر قليل من الماء من خرطوم الحريق".

هكذا وصف أحد الكتاب عالم اليوم من فيضان المعلومات.

شرح لي أحد المديرين التنفيذيين الأمر بهذه الطريقة: "عندي اجتماعان يوميًا. يستغرق كل واحد من الاجتماعين ساعة واحدة. في الاجتماع الأول، تستغرق المجموعة خمسين دقيقة ليدخلوا في الموضوع، وقد يكون أو لا يكون لدي القدرة الذهنية على التحمل كل هذا الوقت".

أما المجموعة الأخرى فهي تدخل في الموضوع في الدقائق العشر الأولى. ويتم قضاء الخمسين دقيقة المتبقية في محادثة مفيدة حول الوضوح الذي تولد في الدقائق القليلة الأولى.

"لم يكن لدى المجموعة الأولى هذا الشعور بالوضوح والحاجة للاستعجال. بينما كان هذا الشعور لدى المجموعة الثانية ودخلت في الموضوع مباشرة".

وأضاف قائلًا: "ربما قالت المجموعتان أشياء مماثلة، ولكننا في نهاية اليوم، أعجبتنا فعلًا المجموعة الثانية، ولم تعجبنا المجموعة الأولى".

ولقد نشرت شركة "أطلسيان" لتطوير البرمجيات تقريرًا عن أن الشخص المهني العادي يتلقى 304 رسائل بريد إلكتروني أسبوعيًا.[1] **ووفقًا للتقرير السنوي لاتجاهات الإنترنت لكلاينر بيركنز كوفيلد وبايرز، فإن الناس يتفقدون هواتفهم 150 مرة في اليوم الواحد.**[2]

حكمة [موجزة]

جمهورك يغرق والاختصار هو حبل نجاته.

إن كتاب The Elements of Style هو تحفة بديعة لإرشادك للكتابة الجيدة؛ حيث لا تتعدى صفحاته المائة صفحة. ويشرح فيه إي. بي. وايت وجهة نظر ويل سترنك: "وطيلة (الكتاب) يجد المرء تعاطف المؤلف الكبير مع القارئ. حيث يشعر ويل بأن القارئ في موقف عصيب معظم الوقت، كما لو كان يتخبط في مستنقع، وبالتالي من واجب كل من يحاول الكتابة أن يعمل على تجفيف هذا المستنقع بسرعة والخروج بهذا الرجل إلى الأرض الجافة، أو على الأقل أن يلقي له حبلًا".

في مقالة نشرت في عام 2012 في المجلة الدولية للاتصالات، نشر كل من روجر بون وجيمس شورت من جامعة كاليفورنيا في سان دييجو أنه: "في عام 2008 استهلك الأمريكيون حوالي 1.3 تريليون ساعة من المعلومات خارج العمل، أي ما يقرب في المتوسط من 12 ساعة للشخص الواحد يوميًا".[3]

وذكر نفس المقال أن الشخص العادي يستهلك نحو 100.500 كلمة في اليوم العادي وأن الموظفين يقضون حوالي 28 ساعة في الأسبوع في كتابة رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها والبحث عن المعلومات والتعاون مع المؤسسة داخليًا.[4]

بيد أن وتيرة الحياة هذه سوف تتصاعد. حيث نشرت مجموعة راديكاتي في شهر أبريل من عام 2013 "أن معظم رسائل البريد الإلكتروني تكون في أغلبها رسائل بريد العمل، والتي تقدر بأكثر من 100 مليار رسالة بريد إلكتروني مرسلة ومستلمة يوميًا".

ولأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الرئيسية التي يمكن أن يتواصل بها الناس في العمل، "فإنه من المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه، وسوف تصل رسائل البريد الإلكتروني في العمل لأكثر من 132 مليار رسالة إلكترونية يتم إرسالها واستقبالها يوميًا على نهاية عام 2017".[5]

304

عدد رسائل البريد الإلكتروني التي يستقبلها الشخص المهني العادي في الأسبوع

150

عدد المرات التي يتفقد فيها الأشخاص العاديون هواتفهم الذكية في اليوم الواحد

28

ساعة كل أسبوع يقضيها الشخص المهني العادي على البريد الإلكتروني

85 %

النسبة المئوية من الوقت الذي يقضيه المدير التنفيذي في الاجتماعات أو في المناسبات العامة

يصبح الوقت أقصر إذا كنت رئيسًا تنفيذيًا. حيث كشفت دراسة بعنوان "ماذا يفعل الرؤساء التنفيذيون؟" أن الرؤساء التنفيذيين يقضون معظم وقتهم (85%) مع أشخاص آخرين. وتستهلك الاجتماعات 60% من ساعات العمل، أما الـ 25% المتبقية فتشمل مكالمات هاتفية ومكالمات الفيديو كونفرنس والمناسبات العامة".[6]

إننا على اتصال دائم مع بعضنا البعض - في سياراتنا وفي المنزل وفي العمل. كل شيء هو مصدر للمعلومات. وهذا يعني أن إتقانك فن الاختصار -وقدرتك على الدخول في الموضوع بسرعة- سوف يصنع الفرق بين أن تكون مسموعًا أو لا؛ وبين أن تصل فكرتك أو يتم نبذها.

2. عدم الانتباه - العضلة تضعف

إن هذا التدفق من المعلومات يضعف قدرة الناس على التركيز وتحديد أولوياتهم. تقول دراسة شائعة إن متوسط مدى الانتباه قد تناقص من 12 ثانية إلى 8 ثوانٍ على مدى الأعوام الخمسة الماضية.[7]

يرى المؤلف ديفيد روك أن تعرضك للمقاطعة عدة مرات على مدى فترة طويلة من الزمن يمكن أن يضعف قدراتك العقلية. يقول روك

في كتابه Your Brain at Work: "غير انتباهك 10 مرات في الساعة (أظهرت دراسة أن الناس في المكاتب يعملون ذلك حوالي 20 مرة في الساعة)، وسيكون وقت تفكيرك الإنتاجي مجرد جزء بسيط مما هو ممكن. إن الطاقة الأقل تساوي قدرة أقل على الفهم واتخاذ القرار والتذكر والحفظ. ويمكن أن تكون النتيجة هي ارتكاب الأخطاء في الأعمال المهمة".[8]

حياة المدير العصري





◄ إن المهنيين المشغولين دائمًا ما يواجهون الطلب على وقتهم وانتباههم، حتى إنهم لم يعودوا قادرين على التعامل مع المزيد.

دائمًا ما يخبرني المديرون من جميع المستويات أنهم بنهاية يوم العمل يصبحون مرهقين ويشعرون كما لو أن عندهم اضطراب نقص الانتباه (ADD). حيث يبدو مدى الانتباه عندهم غير مستقر ويعوزه التركيز. بل إن بعض العلماء يعتقدون أن الناس الذين "يعملون دائمًا" ويستقبلون المعلومات يواجهون في حقيقة الأمر تناقصًا مؤقتًا في مستوى ذكائهم؛ ويمكن أن يواجهوا انخفاضًا مؤقتًا لمدة تصل إلى 10 نقاط في اختبار الذكاء.[9]

بالإضافة إلى ذلك، قام مجموعة من الباحثين من جامعة ستانفورد بدراسة حالات تقوم بمهام متعددة بصورة معتادة ووجدوا أنهم يواجهون صعوبة أكثر في التركيز في الأشكال المختلفة من وسائل الإعلام التي يتعرضون لها عن أولئك الذين لا يقومون بالمهام المتعددة إلا لمامًا[10]. يقول أنتوني فاجنر، الأستاذ المساعد ومؤلف الدراسة: "عندما يتعرض هؤلاء الأشخاص لمواقف يكون هناك فيها أكثر من مصدر للمعلومات القادمة من العالم الخارجي أو الناشئة من الذاكرة، يصبحون غير قادرين على تصفية ما ليس له صلة بهدفهم الحالي. وفشلهم في التصفية يعني أنهم قد تم تعطيلهم بالمعلومات غير ذات صلة بالموضوع".[11]

فكر في مدى الانتباه باعتباره عضلة. فإنها تتعب إذا استخدمناها طيلة اليوم بالطرق المختلفة. بيد أن انتباه الناس يكون أقوى بكثير في الصباح عنه بعد الظهيرة. وإذا عالجنا جميع المعلومات بالقدر نفسه، فإن ذلك يؤثر على نحو متزايد على قدرتنا على تركيز انتباهنا لفترة معينة من الوقت.

3. المقاطعات - المعدل يدعو للقلق

يقول الباحثون إن العامل العادي يواجه مقاطعة واحدة كل 8 دقائق، أو من ست إلى سبع مقاطعات في الساعة الواحدة. وهذا يساوي 50-60 مقاطعة في يوم عمل مدته 8 ساعات.

نحن أيضًا نقاطع أنفسنا. ربما كنت تعمل في مهمة صعبة عندما استرعى انتباهك شيء أسهل أو أكثر جاذبية. وبطبيعة الحال، فإننا نشعر برغبة في فعل ذلك الشيء بدلًا من المهمة الصعبة. الأمر يُشبه تقريبًا نظرية الارتباط الشرطي لبافلوف.

لنفترض مثلًا أنني أعمل في غرفة هادئة في مشروع مهم، مثل

قراءة وكتابة وتكوين رؤى وتحليلات أعمق. وسرعان ما يتبادر إلى ذهني: "إن الأمر يزداد صعوبة بحق. من الأسهل أن أتفقد هاتفي". ومن ثم أتوقف عما أفعله.

60

عدد المرات التي تتم فيها مقاطعة العامل يوميًا؛ مرة واحدة كل 8 دقائق

25

عدد الدقائق اللازمة للعودة إلى المهمة بعد أن تمت مقاطعتك

588 مليار دولار

مبلغ الخسارة التي يتكبدها قطاع الأعمال سنويًا بسبب المقاطعات

أو ربما كنت أقرأ رسالة بريد إلكتروني من زميل وكانت طويلة إلى حد ما ويصعب الاستمرار في قراءتها. كان من الصعب علي التركيز، لأن الكاتب لم يدخل في الموضوع مباشرة. لذا قررت أن أنحيها جانبًا لشيء أقل إرهاقًا، وتفقدت الرسائل الأخرى أو أرسلت رسالة نصية لأحدهم.

توصلت جلوريا مارك، أستاذ نظم المعلومات في جامعة كاليفورنيا في مدينة إيرفاين، إلى أن العامل العادي يقضي 11 دقيقة و4 ثوانٍ في مهمة قبل أن تتم مقاطعته أو يتوقف ويتحول إلى مهمة أخرى. يفسر مارك الأمر بأنه متى تمت المقاطعة، فإن الأمر يتطلب حوالي 25 دقيقة من العامل للعودة إلى مهمته الأولى.[12]

وبالفعل، توصلت دراسة أجرتها بايزاكس إلى أن العامل العادي يفقد 2.1 ساعة يوميًا في "المقاطعات غير المهمة وشرود الذهن". وتكون تكلفة هذه المقاطعات فادحة على قطاع الأعمال؛ لا سيما، عندما تصل الخسارة إلى 588 مليار دولار سنويًا في بند العوائد المهدرة.[13]

إن البريد الإلكتروني هو أكبر مصدر للإلهاء. نشرت دراسة في المجلة الدولية للتفاعل بين الإنسان والكمبيوتر قام بها كل من كارين رينو،

وجوديث رامزي، وماريو هير أن "العاملين في المكاتب الذين يستخدمون أجهزة الكمبيوتر... يتوقفون باستمرار عما يفعلونه لقراءة رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها. وليس من المستغرب عليهم أن يلقوا نظرة سريعة على صندوق الوارد 30-40 مرة في الساعة (على الرغم من أنه عند سؤالهم عن عدد المرات التي يتحققون فيها من بريدهم الإلكتروني، فإنهم سيذكرون لك رقمًا أقل من ذلك بكثير)".[14]

4. نفاد الصبر؛ طبقة الجليد تصبح أكثر هشاشة

إن ظروف تدفق العمل اليوم تدفع الناس إلى أن يتوقعوا أن يكون إيقاع الحياة أسرع. على سبيل المثال، إذا كنت تقرأ مجلة على الحاسب اللوحي (التابلت)، فإن الطريقة النمطية لتغيير الصفحة هي بنقرة بإصبعك. الأمر سهل للغاية. حيث يحمل الناس مجلدات من المعلومات على لوح رقيق ويمكن أن يتصفحوا هذه المعلومات بمجرد حركات بسيطة من أصابعهم.

عندما أرغب في قراءة جريدة الوول ستريت جورنال، أقوم بتحميلها فحسب. ليس عليّ أن أخرج من بيتي لشرائها. ولا يستغرق تحميلها سوى ثوانٍ معدودة، وأقرؤها على الأريكة مع فنجان من القهوة تم عمله على الفور من ماكينة صنع القهوة. ومع ذلك، فإنني أصاب بالإحباط بسهولة إذا لم يتم تحميل الصفحة بالسرعة الكافية.

نحن لا نقضي وقتًا طويلًا في مهمة واحدة مهما كانت. ما متوسط الوقت الذي يقضيه الأمريكي في تصفح صفحة الويب؟ 56 ثانية. ماذا عن مشاهدة فيديو على اليوتيوب؟ في عام 2010 استغرق الأمر 3.95 دقيقة فحسب.[15]

لقد خلقت التكنولوجيا توقعًا غير مكتوب بأن الأمور سوف تجري بشكل أسرع. لذا إذا فشلت في أن توصل وجهة نظرك للناس بالسرعة التي يتوقعونها، فسوف ينفد صبرهم.

وهذا يسهم في نفاد صبرنا مع الأحداث اليومية مثل الاجتماعات؛ المكان الذي يقضي فيه المديرون التنفيذيون معظم وقتهم. يقول مايكل كلارجو في كتابه Meeting by Design: "50% من الاجتماعات تقريبًا تفشل في توظيف وقت الناس بشكل فعال... ولدينا ضعف عدد الاجتماعات وتستغرق وقتًا أكثر سيكون ضروريًا لو تم تحضير وإدارة هذه الاجتماعات بشكل صحيح".[16]

إن محاولة جوجل لحل هذه المشكلة هي بوضع صورة ساعة توقيت طولها 4 أقدام على الجدار تبدأ العد التنازلي للاجتماع حتى لا يتم تجاوز الوقت المحدد له.[17] إن الحجم الكبير للساعة يذكر الحضور كيف أن كل دقيقة ثمينة. حيث لا يمكن أن ينساب الوقت من بين أصابعك عندما يكون عقرب الدقائق بطول ذراعك.

ما معنى كل هذا؟

إذا كنت تضيف المزيد من المعلومات أو المقاطعات أو الوقت أو التعقيد لحياة الآخرين، فإنك بهذا تشجع الآخرين على فقدان تركيزهم. وإذا لم تكن واعيًا لتلك الحقيقة بشكل جيد، فإنك تعود الناس على تجنبك بشكل دائم.

في هذه الأيام، لم يعد كافيًا أن تركن إلى جدارة فكرتك أو العنوان أو الوقت المخصص لك. بل يجب عليك أن تضعها في حزمة أصغر وتجعلها أسهل في الاستهلاك والاستيعاب. لا بد أن تلخصها وتدخل في الموضوع بسرعة، أو تصبح في طي النسيان.

واقعك الجديد: ليس هناك وقت للمقدمات البطيئة

هذا هو الواقع اليوم. ليس هناك وقت للمقدمات للوصول للنتائج المهمة. ولكي تتواصل بشكل فعال في الوقت الحاضر، يجب عليك أن تكون قادرًا على الكلام بالعناوين الرئيسية وجذب انتباه الآخرين على الفور.

خذ على سبيل المثال، النائب الأول لرئيس إحدى شركات الاتصالات والذي كان مسئولًا عن الإشراف على تغييرات تنظيمية كبيرة. كان لديه مديرون تنفيذيون في سنة واحدة، ومجلس إدارة نشط، وقضايا عامة بالغة الأهمية.

بيد أن طبيعة عمل نائب الرئيس كانت متغيرة بشكل واضح، وكان بحاجة للتأقلم. فضلًا عن أن مجلس الإدارة إلى جانب رؤساء الصناعة والمجتمع كانوا يضعونه تحت المجهر وسرعان ما ينفد صبرهم.

كان من الواضح أثناء حديثي معه أن موضوع الاتصال الاستراتيجي شديد الأهمية له. لقد بدأ الوقت ينفد منه -أكثر من أي وقت مضى في حياته المهنية- ويحتاج لخلق الوضوح والضرورة وسياق الكلام للأشخاص الذين لا يأبهون للخوض في أكوام من التفاصيل. أما جميع

المساهمين المهمين فكان لديهم أسئلة ويحتاجون إجاباتها بسرعة.

بيد أن أعضاء مجلس الإدارة مشغولون للغاية وصبرهم قليل. وانتباههم مقسم بين مواضيع النائب الأول للشركة والمواضيع الخاصة بالشركات الأخرى التي يديرونها أو يقدمون لها الاستشارات. وقد أوضح أن معلوماتهم كانت غزيرة مثل معين لا ينضب.

ولقد اشتكى لي قائلًا: "في كل مرة يحاول موظفو مكتبي تقديم العرض التوضيحي لهم، كان أعضاء مجلس الإدارة يتفقدون هواتفهم الذكية أثناء الاجتماعات، أو يستأذنون لتلقي المكالمات الهاتفية، أو يكتفون بمجرد التحديق فيهم بأعين زجاجية (لا تنم عن أي مشاعر)، لقد أدركت أن موظفي مكتبي بحاجة إلى بدء العمل بحماس والتفاعل معهم بطريقة أكثر إيجازًا، وإلا سوف تتضرر شركتنا بشكل كبير".

واستطرد قائلًا: "ولأنهم مستثمرون نشطون، لم يهتموا بالمقدمات البطيئة. وكنا بحاجة لإيجاد وسيلة للتغلب على عدم انتباههم ومقاطعاتهم ونفاد صبرهم؛ للتواصل معهم بطريقة سريعة ومختصرة. هذه هي قاعدتنا الجديدة وواقعنا الجديد".

سألته: "كيف تتأقلمون، إذا وضعنا في الاعتبار أن قاعدة الاختصار الجديدة هذه لا بد أن يلازمها إدراك واضح بأنه لم يعد هناك لا الوقت ولا الانتباه الذي كنا نملكه؟".

أجابني قائلًا: "إن عالمي الجديد لم يعد يملك الوقت كما في السابق. لا بد أن ندخل في الموضوع بشكل أسرع؛ لأن هؤلاء الناس المهمين سيقومون باتخاذ القرارات بالنيابة عنا إذا لم نتخذها بأنفسنا".



حكمة [موجزة]

الناجحون يطلبون الاختصار ولا يتسامحون عندما يغيب.

سرعان ما يفقد الناس المشغولون صبرهم عندما يفشل أقرانهم ومرءوسوهم في الوصول للمضمون. إذا كنت مدفونًا تحت المئات من رسائل البريد الإلكتروني وفي اجتماعات طوال اليوم، فليس لديك الوقت لتضيعه على أناس يتكلمون كثيرًا.

في عالمهم -وعلى الأرجح في عالمك أيضًا- سيكون الاختصار هو التوقع الجديد غير المعلن عنه.

اختبر نفسك

متى يمكنك أن تبدأ في الحصول على انتباه مستمعيك بشكل أكثر فعالية؟

فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك استخدامها لتقييم مدى تمكنك من هذه المهارة بالغة الأهمية. خذ دقيقة لتفكر جيدًا في مدى إتقانك أنت ومؤسستك لبعض أو كل الأمور التالية:

اختبار التلخيص

1. **هل يمكنني سماع ما يقدر بساعة من المعلومات المعقدة وتلخيصها في تقرير مختصر مدته دقيقتان؟**
2. **هل أكتب رسائل بريد إلكتروني تدخل في الموضوع في خمسة أسطر أو أقل؟**
3. **هل العروض التقديمية التي أقدمها تحتوي على أقل من 10 شرائح، مع الكثير من الصور والقليل من الكتابة؟**
4. **هل يمكنني ترجمة الأفكار المعقدة إلى قصة بسيطة أو تشبيه أو حكاية؟**
5. **هل يمكنني تقديم العناوين بخبرة مثل مراسل صحفي؟**
6. **هل أتكلم بوضوح وبشكل موجز؛ وبإنجليزية واضحة وسلسة بدلًا من**

خطاب الشركات المحير أو المصطلحات المتخصصة؟

7. هل أعرف على الفور عندما "أفقد" انتباه شخص ما؟

سوف نتناول في الفصول التالية كيف تتقن هذه المهارات ومتى يمكنك استخدامها.

معيار مهني جديد

استعد- إنه عالم جديد تمامًا. إذا كنت معتادًا على إعداد وجبة كاملة، فاستعد لأن تقدم المقبلات. فأنت وشركتك على وشك أن تلفتوا الأنظار وتستأثروا بانتباه الآخرين. سوف يتم تذكرك وستعلق أفكارك بالأذهان. أما الآخرون فسيتم تنحيتهم جانبًا. لقد حان الوقت لقلب الطاقة السلبية لاقتصاد اهتمامنا رأسًا على عقب. وسيصبح الاتصال المختصر ميزتك الجديدة.

المختصر المفيد: عالم اليوم الذي يسير بخطى سريعة من المعلومات وعدم الانتباه والمقاطعات ونفاد الصبر يتطلب منك أن توصل وجهة نظرك قبل أن ينشغل مستمعك.

3

لماذا تعاني مع الاختصار: الخطايا السبع الرئيسية

المختصر المفيد: من العسير على المرء أن يتقن مهارة الاختصار لأن هناك "سبع خطايا" خفية ولا إرادية يمكن أن تقف عائقًا أمامك.

لماذا الاختصار صعب هكذا؟

لماذا لا نستطيع أن نضيف ببساطة "كن مختصرًا" إلى شريط أدواتنا، جنبًا إلى جنب مع المحافظة على المواعيد والكتابة بخط أنيق؟ ليس هناك سبب واحد لأن يجد الناس صعوبة في أن يكونوا مختصرين. يبدو كما لو أن حب الكلام أصبح الفائز المنطقي والأوفر حظًا، لكن على أرض الواقع، يأتي بين قائمة قصيرة تضم سبعة إسهامات رئيسية والتي يمكن أن تكون مدمرة إذا لم يتم احتواؤها.

أي من هذه الخطايا تحاول أن تقلع عنها؟ كن صادقًا؛ هناك احتمال بأن هناك أكثر من خطيئة تنطبق عليك.

1. **الجبن: "أخشى أنه من الصعب قول ذلك. هناك الكثير من وجهات النظر في هذا الموضوع". من فضلك خذ موقفًا وقل لنا ما الذي تفكر فيه حقًا.**
2. **الثقة الزائدة: "أنا ملم بالموضوع بشكل جيد حتى إنه يمكنني أن أتحدث عنه لأيام". وفر علينا الوقت، ولا تفعل.**
3. **الجمود: "لن يستغرق هذا الأمر سوى دقيقة واحدة..." حقًا؟ ألا ترى كم أنا مشغول؟ عندما لا تحترم وقت الآخرين، فإنه يتحول دائمًا إلى ساعة.**
4. **الراحة: "ما أن أبدأ في الكلام حتى يكون له وقع مهدئ وأستطرد في الكلام". هل لديك الانضباط لتضغط على زر الإيقاف؟**
5. **الارتباك: "تحملني، أنا فقط أفكر بصوت عال". حسنًا، إن عقلك في حالة فوضى؛ لماذا تحاول أن تشاركه معنا؟**
6. **التعقيد: "هذه قضية معقدة حقًا. لا يمكنك تفسيرها بسهولة". ولكن عملك هو تبسيط الأمر لنا.**
7. **الإهمال: "هل قلت ذلك بصوت عالٍ؟". إممم، نعم فعلت، لذا**

استخدم مرشحًا في المرة القادمة.

لا يكفي أن تفهم الحاجة إلى الاختصار فحسب. بل تحتاج لأن تتعمق أكثر وتكتشف لماذا يصعب عليك أن تدخل في الموضوع. إن الاختصار عادة، وهذه القائمة القصيرة من الخطايا لا بد أن تعيها لكي تعالجها. لذا قارن موقفك مع تلك المبينة في الرسوم التوضيحية لكل خطيئة، وكن صادقًا مع نفسك؛ أي من هذه الخطايا تحتاج أن تعترف بارتكابها؟

1. الجبن

- المشكلة: تختبئ وراء الكلمات التي لا معنى لها وليس لديك الشجاعة لتكون واضحًا وتتخذ موقفًا. أنت تخاف من أن يتحداك أحدهم أو يخالفك الرأي. لذا تغلف رسالتك بتلال من المصطلحات والعبارات الطنانة ودائمًا ما تأخذ موقفًا حياديًا.
- التوضيح: أنت تعمل في شركة عالمية للتصنيع وتخصصت في مجال سلسلة التوريد اللوجستية. إنه عمل معقد به الكثير من الفروق الدقيقة والتغييرات والضغوط. وعندما تتكلم، تشغل موجات من شرائح "الباوربوينت" وتهمهم بكلمات غير مفهومة مما يجعل الإدارة تتساءل: "ما الذي قلته للتو؟".
- أثر ذلك: لا يدري فريق قيادتك ما الذي ينبغي عليهم عمله بشأن تقييماتك وتوجيهاتك ويبدءون في التشكيك -لا شعوريًا- في قدراتك القيادية. ويسألونك: "ما توصياتك أو خطة عملك؟". إذا تقدم شخص ما أكثر جرأة ووضوحًا منك، فستصبح في طي النسيان.

2. الثقة الزائدة

- المشكلة: أنت العلامة الذي يعرف كل شيء ولسوء حظ الجميع لا تستطيع أن تمنع نفسك من شرح كل التفاصيل المملة. كلمة "متفلسف" تناسبك تمامًا، وتعتقد أنه يمكنك أن تشرح لفصل بأكمله موضوعك المفضل.
- التوضيح: أنت خبير متخصص في أمن الإنترنت. وتكتب كتبًا وأبحاثًا ومدونات عن هذا الموضوع، وكثيرًا ما تتم دعوتك لإلقاء كلمة في هذا الشأن. لذا يتوقع المرء أن يكون حديثك شيقًا ومثيرًا للاهتمام، لكنه طويل وجاف وتقني. حتى قصصك مملة، ورسائلك الإلكترونية تبدو كما لو كانت أطروحات علمية.
- أثر ذلك: لا يرغب أحد في التحدث معك لأنه ما أن تبدأ في الكلام، لا يستطيعون فعل أي شيء لإيقافك. أنت شخص لماح، ولكنك لا ترى مواطن ضعفك. يتجاهل الناس رسائلك الإلكترونية أو يحذفونها على الفور. وخلال مسيرتك المهنية، كانت معرفتك المتخصصة وبراعتك بسبب إطالتك في

الكلام سببًا في إعاقة نموك الوظيفي.

3. الجمود

- المشكلة: أنت أناني ولا تحترم وقت الآخرين. حتى لو كنت في عجلة من أمرك عندما يتحدث الناس إليك، فإن الوقت يتوقف (يجمد) عندما تتاح لك فرصة الكلام. وعندما توجه لأحدهم السؤال: "هل لي في دقيقة من وقتك؟"، فأنت في واقع الأمر تقصد: "سأتكلم لأطول فترة ممكنة".
- التوضيح: تقترب من زميلك فيكتور (وهو في الموعد النهائي لإنجاز عمل ما) في مكتبه. حيث تريد أن تسأله سؤالًا مهمًا بشأن مشروع تعمل فيه. تلقي نظرة خاطفة، وتجري تواصلًا بصريًا سريعًا ثم تقاطعه. بيد أنه توقف عما يفعله، وبدأت في التحدث معه. وليس لديك أية فكرة عن أن كل كلمة تلفظ بها تؤخره. ويخطر بباله: "أنك لا تهتم بأي شخص سوى نفسك". لذا يستشيط غضبًا من الداخل.
- أثر ذلك: إذا شعر الناس أنك لا تحترم وقتهم، فسوف يتوقفون عن احترامك. وعند تقييمك، ستحصل على درجات منخفضة من أقرانك.



حكمة [موجزة]

عندما تبدأ في الاستمتاع بما تقول، يكون قد حان الوقت لتتوقف عن الكلام.

يرى الخبير الإعلامي دان برودن أن أفضل وقت يمكن أن تتوقف فيه عن الكلام في المقابلة هو عندما تعطي إجابة شافية وواضحة أعجبتك وتود أن تناقشها بشكل مفصل. تحلَّ بالانضباط للتوقف عن ذلك، واترك فرصة لمن أمامك أن يستوعب ما تقوله، وأن يدعوك لكي تبني عليه. ولتسمها وقفة مؤقتة للتحليل.

4. الراحة

- المشكلة: أنت تترك لنفسك العنان وتكون كثير الكلام مع الناس الذين يعرفونك. إن الألفة الزائدة تولد قلة الاحترام وعدم الاختصار. لديك معايير مزدوجة: حيث تكون مقتضبًا مع الأشخاص المهمين، ولكنك تكون مملًا وتتكلم كثيرًا مع من تعرفهم جيدًا.

- التوضيح: إنه يوم الجمعة في فترة ما بعد الظهيرة، وقد صادفت مديرك وهو عائد من اجتماع. وسألك بشكل عرضي إن كان لديك خطط لعطلة نهاية الأسبوع، بيد أنه كان لديك الكثير من الخطط. وبعد ما يقرب من 15 دقيقة تتحدث فيها عن رحلتك، بدأ مديرك يتساءل: "ربما كان ينبغي علي ألا أسأل؛ ليتني سلكت طريقًا مختلفًا في العودة من اجتماعي".
- أثر ذلك: هناك وقت ومكان للأحاديث التافهة. لا بد أن تعي جيدًا أن ما يثير اهتمامك لكي تشاركه قد يكون عذابًا لشخص آخر. يجب أن تعامل الجميع بنفس الطريقة؛ فهم مشغولون ويستجدون منك أن تكون مختصرًا.

5. الارتباك

- المشكلة: تقرر التفكير بصوت عالٍ عندما يكون ما تفكر فيه غير واضح؛ وهو ما يعد خطأً كبيرًا. لأنه عندما تكون الأفكار في مراحلها الأولى ولم تنضج بعد، تكون على الأرجح غير منظمة وغير واضحة وضبابية. وهذا طبيعي، طالما أنك لا تدفعها دفعًا للخارج.
- التوضيح: أنت مدير كبير في شركة هندسية وتحب طرح الأفكار الجديدة. بالطبع لا يتم تسليط الضوء على كل الأفكار. ولكنك تحب العملية الإبداعية ولا يمكنك أن تحتوي حماسك عندما تصف ما تعتقد أنه قد يكون النجاح الكبير المقبل. أما من حولك فهم دائمًا يجلسون في صمت منصتين لعقلك الجامح وهو يتجول بين الأشجار اللفظية.
- أثر ذلك: على الرغم من أن فكرتك لا تزال تتشكل وغير مكتملة الصورة، فإن الناس سوف يصدرون الأحكام عنك وعن قدراتك. لا بد أن تختار بعناية متى وأين -ولمن- ستفكر أمامه بصوت عالٍ.

6. التعقيد

- المشكلة: أنت تؤمن يقينًا بأن هناك بعض الأمور بالغة التعقيد ولا يمكن تبسيطها، على الرغم من أن العالم يقدر الأشخاص القادرين على تبسيط المفاهيم الصعبة.
- التوضيح: جاءتك مكالمة هاتفية من عميل يستفسر عن تسليم طلبية متأخرة. وحيث إنك على دراية بكل المشاكل التي يعاني منها المشروع، تقرر أن تمنحه إجابة مطولة لتبرير التأخير غير المتوقع. والنتيجة أن العميل ليس فقط غير راضٍ بل وأصبح قلقًا الآن أيضًا من أن تكون هناك مشاكل في الجودة إذا كانت عملية التصنيع بمستوى التعقيد الذي وصفه مندوب خدمة العملاء.

- أثر ذلك: عندما يطلب الناس إجابة شافية، عليك أن تمنحها إياهم. وعندما لا يحصلون عليها، يفقدون صبرهم وثقتهم بك.

7. الإهمال

- المشكلة: دائمًا ما تكون غير محدد في كلامك وتسمح لعقلك ولرسالتك أن تكون مشوشة، تاركًا الناس تضرب أخماسًا في أسداس وتشعر بالإحباط.
- التوضيح: رأيت للتو عميلًا مهمًا وترغب في تقديم ملخص لرئيسك في العمل عن وضع العقد الجديد، لذا قمت بالاتصال به في وقت متأخر من الليل. ولم تتوقع أن يجيبك البريد الصوتي، ولكنك قررت على أي حال أن تترك رسالة هوجاء. تعلم أنها ليست الأفضل، ولكن تعتقد أنه يمكنك تدارك الأمر في الصباح. حتى إنك قمت بإرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني إلى رئيسك (وهي ليست أفضل حالًا من الأولى). وفي وقت لاحق من تلك الليلة، يتفقد رئيسك بريده الصوتي والإلكتروني، ويفقد ثقته بقدرتك على التواصل بشكل جيد مع العملاء.
- أثر ذلك: أن تكون كسولًا عقليًا ولفظيًا يمكن أن يرسل رسالة واضحة: أنك قد لا تكون مستعدًا للمهمة القادمة؛ أو حتى الشخص المناسب لهذا المنصب.

تحتاج إلى إلزام نفسك بمعايير أعلى عندما تتعامل مع الناس مهنيًا: هل تدخل في الموضوع؟

إن مسئوليتك تتطلب منك أن تغير، لذا لا تتوقع من الآخرين أن يغضوا أبصارهم عن خطاياك السبع الرئيسية. تأمل هذه القائمة لتكون بمثابة قائمة مرجعية شخصية لما تحتاج إلى القيام به لكي تصبح متصلًا مختصرًا ومتقنًا لمهارة الاختصار. في كل هذه النواحي، هناك فرص أمامك لإحداث تغيير فوري يمكن أن يترجم إلى نتائج أكبر في مختلف الظروف المهنية.

القصة باختصار هي أنه من العسير على المرء أن يتقن مهارة الاختصار، لأن هناك "سبع خطايا" خفية ولا إرادية يمكن أن تقف عائقًا أمامه.

4

الانفجار الكبير للاختصار

المختصر المفيد: كن منضبطًا ومهتمًا ومتمكنًا من أدواتك، وسوف يكون عملاؤك ممتنين لك.

قصة نجاح

عندما يتعلق الأمر بالاختصار، فليس كل مدير تنفيذي قد مر بتجربة سيئة. هناك قصص نجاح تترك أثرًا فوريًا في جدول أعمال الأشخاص المشغولين. إليك قصة منها.

عملت في إحدى المرات مع مديرة مالية اسمها "إدنا"، والتي حكت لي عن تجربة إيجابية مرت بها في واحدة من شركاتها الاستشارية. وهي كبير المديرين التي تدير بشكل محكم وتعالج طنًا من المعلومات كل يوم، وتراجع رسائل البريد الإلكتروني وترد على المكالمات الهاتفية وعلى استفسارات الموظفين التابعين لها. ويتم الرجوع إليها في كل كبيرة وصغيرة بسبب قدرتها الهائلة على الاستيعاب واتخاذ القرارات بسرعة كبيرة.

ولكن مثل الكثير من الناس، يمكن أن يتم تشتيت انتباه إدنا بسهولة. إنها سريعة التوتر (ويمكن أن تفقد أعصابها بسهولة)، ودائمًا مدفوعة لإنجاز الأمور. للفوز معها، عليك أن تستحوذ على خيالها وتدخل في الموضوع. إنها واجهة لمديري اليوم.

أساسيات [اختصر]

التقليم :

المستوى 1-3 من التفاصيل

قم بإزالة كل التفاصيل غير الضرورية من قصتك.

ثمة نشاط كنت أستخدمه لاختبار قدرة المشاركين في ورشة العمل على حذف المعلومات غير الضرورية، وهو بأن أطلب منهم التفكير في لحظة مهنية معينة. وامنحهم حوالي 10-15 دقيقة للتحضير لتقديم عرض مدته 3 دقائق. وقد تحمس الكثير منهم بشكل واضح عندما قرروا ما اللحظة التي سيشاركونها.

ثم أطلب منهم أن يقدم كل واحد العرض لزميل له والذي سيستمع ويأخذ الملاحظات ثم يقدم بدوره عرضًا مدته دقيقة واحدة لبقية المجموعة.

عندما تحكي قصة، فإن المستوى 1 التفاصيل هي التفاصيل التي تكون ضرورية للغاية؛ المستوى 2 النقاط وهي التي تضيف نكهة إلى حد ما ولكنها لا تأخذ وقتًا أكبر؛ المستوى 3 البنود التي تثقلها ولا تجعل القصة أفضل بصورة ملحوظة.

هذا التحدي يدفعهم علي البدء في التقليم. لكي تصل إلى علامة 1-دقيقة يعني تفاصيل المستوى 1 وقليلًا من تفاصيل المستوى 2 فقط.

التلميحات:

◄ اضمن الاستحسان الفوري.يكون الناس ممتنين عندما يتطلب الأمر قدرًا أقل من الطاقة لاستيعاب نفس المعلومات الأساسية في وقت أقل.

◄ ابحث عن التفاصيل التي تثقل كاهلك.إن حذف أدق التفاصيل يتطلب منك الانتباه والوعي لما يشغل الناس دون داع.

◄ عش بطريقة "ما قل ودل". عندما تستغني عن الأشياء، فإنه قد يكون من الصعب أن تقرر ما الذي ستمحوه؛ ولكن ضع في الحسبان ما الذي سيهتم به الناس حقًا.



تقول إدنا: "في كل الاجتماعات التي أحضرها يتولد لدي نفس الشعور. حيث نجلس جميعًا، وتكون هناك مقدمات، وعروض الباوربوينت التقديمية، يقترب العرض الخاص بي وتبدأ المقاطعات، يتفقد الحاضرون هواتفهم أثناء الاجتماع، وأتفقد بريدي الإلكتروني، والبعض الآخر يخرج ويدخل".

"ومع ذلك، فاجأني الفريق الاستشاري في إحدى المرات عندما دخلت وسررت عندما أخبروني أنهم قد تأقلموا مع هذا الواقع الجديد. وأول شيء فعلوه هو أنهم قدموا لي ملخصًا تنفيذيًا على قدر كبير من الفاعلية والوضوح؛ كل النتائج التي توصلوا لها جاءت في البداية دون 'مقدمات بطيئة'".

قالت إدنا موضحة: "لقد قدموا لنا العناوين الرئيسية مباشرة قائلين: 'هذا هو ما توصلنا إليه، وهذا ما نعتقد أنه ينبغي عليكم القيام به، كل ذلك حدث في الدقائق الخمس أو العشر الأولى من الاجتماع. على الرغم من أنني منحتهم ساعة، فإنهم افترضوا أنه ينبغي عليهم الانتهاء من الاستنتاجات الموضوعية والمقترحات في الدقائق الأولى القليلة. لقد صاغوا العناوين الرئيسية بشكل مباشر ومحدد حقًا".

عندما قدم العميل النقاط الرئيسية أولًا في العرض، ضمن ألا تتوه إدنا عندما جاءت المقاطعة الأولى في صورة طرق على الباب. تقول إدنا: "لقد تكونت لدي بالفعل صورة واضحة لمسار الاجتماع قبل أن يبدأ الناس في التحليق خارج بابي، شعرت وكأنني وجدت ما كنت أحتاجه".

لقد استمر هذا الحس بالإيجاز لبقية اجتماع إدنا. استطردت إدنا: "كان عرض الباوربوينت أصغر بكثير، وشرائحه لم تتعدَ العشر شرائح؛ لم يوجهوا كلامهم للشرائح بل كانوا يوجهون الحديث لي، كل واحد منهم كان لديه عنوان رئيسي مؤثر ووسيلة بصرية فعالة".

سألتها: "ما الشعور الذي كان سائدًا في الغرفة؟".

"كان الجميع مشتركًا في الحوار. لقد كان الاستشاريون يتحدثون معي، بدلًا من أن يقدموا لي العروض. حتى إنهم توقفوا عن الحديث وتركوا لي فرصة الكلام، الأمر الذي كان رائعًا بالنسبة لي. لقد شعرت أنهم يرغبون في إجراء حوار والاستماع أكثر".

متزعج من المقاطعات



◄ العرض الممل والثرثار الذي تقدمه سوف يتوه في سيل معلوماتهم اليومي. أنقذهم من الغرق.

"هل تمت مقاطعتك؟".

أجابتني قائلة: "نعم، ولكن عندما حدث ذلك لي، لم أكن حتى ميالة إلى الانتباه لهم؛ لأنني كنت منهمكة جدًا في المناقشة التي كنا نجريها. لقد تجاهلت الناس الذين يطرقون الباب".

لقد استخدم الاستشاريون الكثير من الوسائل البصرية الفعالة، بما في ذلك مقطع فيديو قصير يوضح دراسة الحالة. تعلق إدنا بقولها: "لقد تحدثنا لمدة 45 دقيقة، ودخلوا في الموضوع بسرعة حتى إنهم انتهوا من الاجتماع في وقت مبكر".

وهذا هو أسلوب إدارتهم المعتاد. قالت إدنا موضحة: "هذا هو أسلوبهم الذي يعملون به. في كل مقابلة، أجدهم مستعدين لتقديم ملخص تنفيذي في حوارهم معي مقارنة بعرض الباوربوينت الذي يستغرق ساعة. إنني أفضل التحدث معهم بحق".

وأضافت إدنا أيضًا أن طريقة تواصلهم تسري على باقي المعاملات الأخرى مع الشركة: مكالماتهم الهاتفية قصيرة، دائمًا متأهبون، ودائمًا ما يتوقعون ويطلبون استفساراتها ويمنحونها الوقت للاستيعاب. ورسائلهم الإلكترونية دائمًا موجزة.

تقول إدنا: "إنني حقًا أتطلع للقائهم. إن الأمر أصبح بمثابة الجزء المشرق في يومي، لأنهم يعرفون كيف يحصلون على انتباهي، كل فرد في فريقهم بهذا المستوى. إنهم نفحة من الهواء النقي".

المختصر المفيد: كن منضبطًا ومهتمًا ومتمكنًا من أدواتك، وسوف يكون عملاؤك ممتنين لك.



حكمة [موجزة]

المحادثات دائمًا ما تتفوق على العروض التقديمية.

يقول كينيث بلانشارد، مؤلف كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" (من ترجمات جرير): "في الآونة الأخيرة صادفت رجلًا ألقى خطبة تحفيزية. وكان لديه سبعة أسرار للنجاح، بيد أنه استغرق 45 دقيقة ليذكر الأسرار الأربعة الأولى. كان بإمكانك أن ترى الجمهور يتململون في مقاعدهم. ولسان حالهم يقول: 'يا إلهي، هل ما زال

هناك ثلاثة أسرار أخرى؟"'. تكلم معهم، وليس عنهم. امنحهم الفرصة ليتفاعلوا ويشاركوا.

الجزء الثاني

الانضباط

كيف تكتسب انضباط أن تكون واضحًا ومختصرًا

5

ذاكرة العضلة الذهنية لإتقان الاختصار

المختصر المفيد: ليس كافيًا أن تعرف لماذا تحتاج أن تتكلم أقل. هناك أربعة أساليب مجربة ستضمن لك اكتساب هذه العضلة القوية.

ممارسة الاختصار

إن تناول موضوع مثل الاختصار هو شيء طموح. وقد سألني الأهل والأصدقاء في مرحلة مبكرة من المشروع: "كيف تجري الأمور بالنسبة لتأليف الكتاب؟"، كان السؤال بريئًا بما فيه الكفاية ولكن يصعب إجابته بشكل مختصر. لذا قررت الاستعانة بالاستعارة.

قد أقول لهم موضحًا: "إن الأمر يشبه قطع شجرة عملاقة، مثل شجرة 'السيكويا' ذات الخشب الأحمر. يمكنك أن تأتي حاملًا فأسًا، ولكن هذا لا يكفي، عليك أن تفكر في كيف يمكنك القيام بذلك".

إن كتابًا عن الاختصار لا يمكن أن يتناول موضوع لماذا نحتاج للاختصار فحسب. بيد أنك تحتاج لخطة هجوم؛ وإلى تفاصيل عن كيف سوف يحدث لك التغيير. على مدار أعوام، قابلت أشخاصًا من مختلف المهن مروا بلحظات آها -لقد فهمت- من الاختصار. لقد قدمت المشورة لمديرين مشغولين ولضباط جيش انفعاليين ومديري مبيعات متشائمين والكثير غيرهم ممن يحاولون السيطرة على هذا التحدي الشاق.

في الجزء الثاني، سوف أعلمك كيف تتقن هذه المهارة.

هذا الفصل يقوم على أربعة أساليب أثبتت جدواها. يمكنك استخدامها منفردة أو مجتمعة لخلق ذاكرة العضلة الذهنية، وهي العادات التي يجب أن نتبناها ولا نتركها أبدًا لأنها تجعلنا مهنيين أفضل.

يبدو الأسلوب قريب الشبه من الآتي:

- خططها. تستخدم خطط "اختصر" لتلخيص وتنقيح مجلدات من المعلومات.
- احكها. يستخدم أسلوب سرد القصص للشرح بطريقة واضحة ومختصرة

ومقنعة.

- تكلم بها. تحول مسارات TALC الحوارات الفردية إلى محادثات منظمة وبناءة.
- اعرضها. تجذب الصور البصرية الانتباه وتستحوذ على الخيال.

كل أسلوب من هذه الأساليب يمكن أن يساعدك على معالجة عقول الناس المزدحمة وإبقائهم متيقظين وعلى المسار الصحيح.



المختصر المفيد: ليس كافيًا أن تعرف لماذا تحتاج أن تتكلم أقل. هناك أربعة أساليب مجربة ستضمن لك اكتساب هذه العضلة القوية.

6

خططها: من الخرائط الذهنية إلى خرائط "اختصر"

المختصر المفيد: يهمل المهنيون بطريق الخطأ وضع المخططات العامة، ولكن خريطة "اختصر" هي أداة بصرية مختصرة جديدة تؤهلك لأن تكون موجزًا.

مدرس اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية كان على حق

دائمًا ما يكون العمل بالمخططات العامة فكرة جيدة. كوالد لأسرة كبيرة، أتيحت لي فرص كثيرة لمراجعة الأبحاث المدرسية لأبنائي. وعلى الرغم من أنه يمكن أن يكون الأمر مرهقًا في بعض الأحيان، فإنني شجعتهم على الاستعانة بي كمراجع يسترشدون برأيه. وكقاعدة أساسية، كنت دائمًا أطلب منهم الخطوط العامة للموضوع.

ودائمًا ما أقول لهم: "يا أولاد، إن عملي هو فن التعبير، لذا يمكنني مساعدتكم في تحرير أبحاثكم، ولكن عليكم أولًا أن تقدموا لي الخطوط العامة".

كانت إحدى بناتي، إيزابيل، تعمل على بحث صعب للغاية في المرحلة الثانوية عن حرية التعبير. وكان هذا البحث مشروعًا مهمًا لأعمال السنة الدراسية. كانت تعمل عليه لأشهر عدة، وكان مطلوبًا منها ألا يقل البحث عن 8 صفحات.

اشتكت لي إيزابيل من اقتراب ميعاد تسليم البحث قائلة: "يا أبي، لدي الكثير من البحوث؛ ولا أدري من أين أبدأ".

أجبتها وأنا أعرف يقينًا أن مدرسها سيطلب طلبًا مماثلًا: "لا تقلقي؛ فقط دعيني أرَ المخطط العام لمشروعك".

"أوه، لدي واحد بالفعل".

أجبتها: "حسنًا، أود أن أراه"، لكنه لم يظهر أبدًا. وبدلًا من ذلك، بدأت

ترسم أمامي مسودة بسرعة قبل أن أستطيع أن أوقفها.

قالت إيزابيل: "فقط انظر إلى الصفحات القليلة الأولى. أحتاج أن أعرف إذا كنت على الطريق الصحيح أم لا"، وتبحرت في القراءة وبدأت المراجعة. وقبل أن أشعر، كنت قد مزقت ورقتها إلى قطع بالقلم الأحمر. وبدأت ابنتي تأخذ موقفًا دفاعيًا. ولم تكن تجربة ممتعة لأي منا بأي حال من الأحوال.

كان يمكننا تجنب الكثير من الارتباك والتوتر إذا قامت إيزابيل بوضع مخطط عام. حيث تعمل المخططات العامة على تنظيم وترتيب الأفكار بحسب أولويتها بشكل واضح ومنطقي، وتساعد في ترك الثرثرة الفارغة.

ومع ذلك، يتصور المهنيون أنه يمكنهم الاستغناء عن وضع المخططات العامة. على الرغم من أنها مطلب شائع في المدرسة، فإن الناس تهملها كلما تقدموا في السن. والأمر الذي يدعو للدهشة هو أن هذا صحيح بصفة خاصة عند التحضير لاتصال مهم، سواء كان خطابًا ترويجيًا كبيرًا أو اجتماعًا أو تقريرًا مرحليًا أو مراسلات البريد الإلكتروني. حيث لا يمكن أن نلحظ بها أي مخططات عامة.

إنه خطأ فادح، وخصوصًا عندما تتأمل الكم الهائل من المعلومات التي يجب عليك معالجتها وتحليلها ونشرها في هذه المواقف.

لذلك دعونا نعد إلى إيزابيل لبرهة. لنفترض أن معظم زملائها في المدرسة فعلوا نفس الشيء: أي وضعوا مخططات عامة غير متقنة أو لم يضعوا مخططات عامة على الإطلاق. ثم فكر في مدى المشقة التي سيتكبدها مدرسها عندما يقرأ كل هذه الأبحاث شبه المترابطة منطقيًا.

لقد فعلت بعض الحسابات السريعة: ووجدت أن حوالي 100 طالب وطالبة سيقدمون البحث، أو حوالي 800 صفحة لتصحيحها. وإذا استغرق تصحيح كل ورقة 5 دقائق، فإن المدرس سيكون أمامه أكثر من 60 ساعة من التصحيح.

وفي هذه الحالة، فإن مدرس إيزابيل سيقوم بهذا العمل الرتيب من التصحيح خلال عطلة الربيع. يا إلهي؛ من الواضح أنه لن يقضي أية عطلة.

والآن تخيل لو كان هذا المدرس المسكين عميلك.

كم ساعة سوف تقضيها من المحادثات والاجتماعات والرسائل الإلكترونية شبه المنظمة والتي يعوزها التحضير قبل أن تضع المخططات العامة؟ تخيل كم الارتباك والمعاناة الذي تسببت فيه على مر السنين بسبب موقف "سوف أقولها فحسب" في المواقف التالية، من بين حالات أخرى.

نسبة التبرير إلى التأثير:

التبرير	التأثير
أنا في عجلة من أمري؛ إنه مجرد اجتماع.	لا ضمان للدعم.
أنا ذاهب لاجتماع.	لا اتجاه واضح.
سأقوم بإرسال إيميل سريع.	لا ردود، حذف الإيميلات.
أنا في اجتماع، سأستخدم الشرائح التوضيحية فحسب.	لا يوجد فهم واضح للمواد.
لدي مؤتمر، سوف أرى من الذي سأقابله.	لا تترك انطباعاً قوياً.
سوف أقدم خطاباً تسويقياً.	لا طلب على المعروض.
سوف أجري مكالمة للمتابعة.	لا توجد فرص للمشروع.
سوف أجري مقابلة.	لا وظيفة.

لا توجد مخططات عامة، لا توجد مبيعات

دعونا نرَ كيف يمكن أن يفشل الخطاب التسويقي في ظل غياب المخططات العامة. إن لاندون هو كبير مندوبي المبيعات الذي لم يستخدم المخططات العامة للتحضير لعروض الباوربوينت أو للمتابعة مع العملاء المهمين من قبل. إنه يقوم بالتحضير ولكن في عقله فقط؛ وليس كتابةً. وهو يبرر عدم التحضير المسبق بسبب أو آخر (ضيق الوقت، أو أنه قدم هذا العرض مرات لا تحصى من قبل... إلخ). وتتوالى الكوارث.

عندما يتكلم لاندون، يكون مفتقرًا للانضباط. يتجاوز عرض الباوربوينت أكثر من ساعة في كل مرة، بينما تسترسل إيميلات المتابعة التي يرسلها إلى فقرات، أما الخطط الحسابية التي يقدمها لرئيسه فلا تقل عن 20 صفحة لكل خطة وتكون حافلة بالتفاصيل التافهة، وحتى تدوينات حساباته على مواقع التواصل الاجتماعي لم تكن أفضل حالًا، حيث ضمت مقولات لا معنى لها حول ما تناوله على الإفطار. والأسوأ من هذا كله، هو خطابه الترويجي الذي لم يكن طويلًا جدًا فحسب ولكن كان حافلًا أيضًا بالأفكار غير المترابطة والتفاصيل الكثيرة.

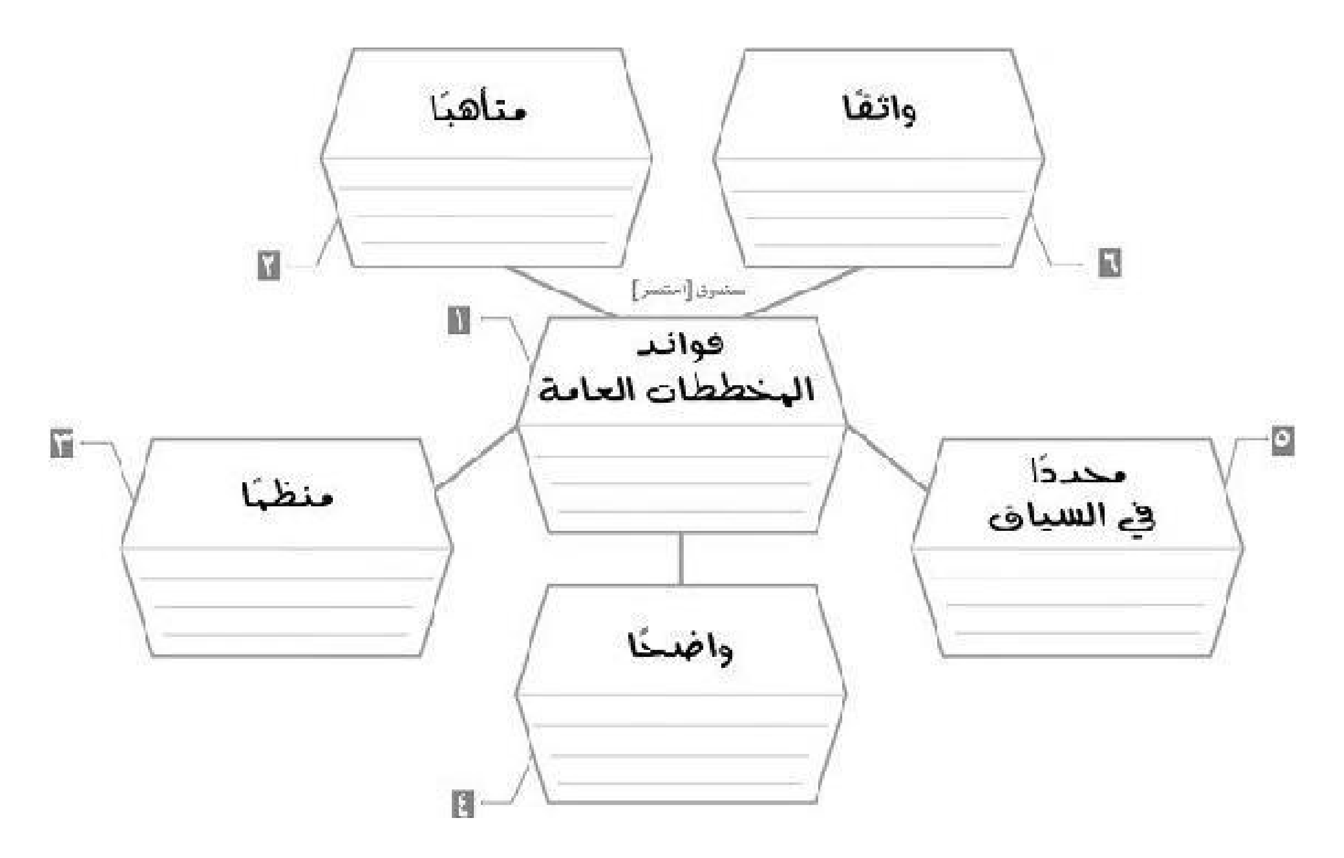
لو كان لاندون لديه عادة وضع المخططات العامة، كان زملاؤه وعملاؤه سيلاحظون.

إن الأشخاص الذين تتعامل معهم يوميًا هم ضحية الاتصال المبالغ في شرحه وغير المعد إعدادًا جيدًا والمعقد. إنهم يعانون بنفس الطريقة التي يعاني منها عملاء لاندون المحتملون، الذين يفكرون في صمت، "حسنا، ما المغزى؟" ويتساءلون لماذا لا يمكنهم فهم ما يقوله، وينتهي الحال بلاندون بأن يعاني من مبيعات ضعيفة وعملاء متحيرين وتقييمات للأداء قاسية.

وهذا الأمر يحدث لك أيضًا. ولكن يمكنك تجنب ذلك إذا بدأت في رسم أفكارك في صورة مخططات عامة.

هناك خمس فوائد مباشرة لوضع مخططات عامة، فهي تجعلك:

- متأهبًا: أنا مستعد لتوصيل الفكرة.
- منظمًا: أفهم كيفية ربط جميع أفكاري.
- واضحًا: أنا متأكد ما هي وجهة نظري.
- محددًا في السياق: أستطيع رسم صورة أكبر حتى تكون وجهة نظري واضحة.
- واثقًا: أعرف تمامًا ماذا أقول.



إن وضع المخططات العامة يستحق الجهد. فالمشقة التي قد تتكبدها لوضع مخطط واحد تعد تضحية بسيطة أمام الارتباك الذي سوف تتجنبه والوقت الذي ستوفره.

الخريطة الذهنية والمخططات الحديثة:

على الرغم من النفور المتزايد من المخططات التقليدية، فإن ممارسة التخطيط الذهني -أو المخططات العامة المرئية- تنتشر بصورة مطردة في عالم الأعمال.

بيد أن تبني هذه المخططات أمر منطقي، فإن كل المقومات التي تجعل هذه الوسيلة مقبولة للغاية موجودة في الوقت الحاضر: من إقبال واسع النطاق على البرمجيات، والاستخدام الكبير لألواح الكتابة البيضاء، والملل المتزايد من طرق التعلم الخطية، وتفضيل قوي للعروض التقديمية المرئية.

يناقش تشاك فراي، الخبير في فن التخطيط الذهني، الأهمية الواضحة لهذه المخططات العامة المرئية[1]:

إن برنامج التخطيط الذهني مناسب بشكل خاص في تصنيف

المعلومات حسب الأولوية، لأنه يمكنك من جمع وتنظيم وتقييم واتخاذ الإجراءات بشأن كم هائل من المعلومات والمعرفة والأفكار ... عن طريق منحك القدرة على نقل المواضيع والمواضيع الفرعية من مكان لآخر، وإرفاق الملاحظات والروابط والملفات لها لتوفير المعنى والسياق، وتمثيل سيناريو "ماذا لو" مع أفكارك. لا يوجد نوع آخر من البرمجيات يمكن أن يوفر القوة والمرونة التي يوفرها برنامج التخطيط الذهني لمعالجة المعلومات والأفكار.

إن الخريطة الذهنية -أو التخطيط الذهني- قد انتشرت بشكل أساسي من خلال التوصيات الشخصية للأشخاص الذين تبنوها من أمثال فراي. ويفسر فراي إقبال الشركات مثل بوينج عليها بحماس لأنها "تقدم وجهة نظر هيكلية تتيح لك فرصة التفكير في تفكيرك".

لقد أحرزت الخرائط الذهنية تقدمًا كأدوات عمل اعتيادية؛ حتى إن شركة بوينج لديها منتدى داخلي لتطويرها ودعمها.

إن مزودي برامج التخطيط الذهني مثل مايندجيت -زعيم الفئة الحالي الذي لديه أكثر من 80% من الشركات المائة الأكبر في العالم الذين يستخدمون منتجه- توفر للأفراد أداة أبسط وأكثر فاعلية لاستيعاب الحمل الزائد من المعلومات ولترتيب الفوضى.[2]



حكمة [موجزة]

الأمر يتطلب بعض الوقت لتكون جاهزًا لتتكلم أقل.

معظم الناس مشغولون للغاية -أو متكاسلون- عن أخذ الوقت الكافي للاستعداد ليكونوا مختصرين. يقول بليز باسكال: "لقد كتبت هذه الرسالة بشكل مطول فقط، لأنه ليس عندي الوقت لاختصارها". إذا لم تبذل الجهد وتستقطع من وقتك، فستكون هناك فوضى. ولقد حذر هوراس: "كلما حاولت أن أكون مختصرًا، أصبحت غير واضح".

ما يجعل برامج مثل مايندجيت، وحتى الأدوات المجانية المبسطة مثل Bubbl.us، جذابة للغاية هو أنها أداة مرئية ومنطقية وبديهية بصورة كبيرة للاستخدام والمشاركة.

خرائط اختصر: أداة عملية للوصول إلى الاختصار

إن العدد المتزايد من الشركات التي تتبنى الخرائط الذهنية قد قادني لفهم سبب كل هذه الجلبة، لذا قررت أن أطور نوعًا معينًا من الخرائط الذهنية -خرائط اختصر- لتحسين الاتصال من خلال تبسيط الرسائل المعقدة إلى مخططات عامة مرئية من صفحة واحدة.

تعمل خرائط اختصر على شرح وتلخيص المعلومات المهمة. إنها مفيدة بصورة كبيرة للمجموعات التنفيذية وعملية في استخدامها. ويمكن أن تحدد الخرائط التقارير المرحلية، وتلتقط ملخصات الاجتماع، وتجمع الاستراتيجيات. يمكن أن تعبر عن رؤية الشركة، أو تفرد جانبًا مهمًا من جوانب المنتج الجديد، أو تبسط مبادرة أو موضوعًا معقدًا يمكن أن يستغرق وقتًا طويلًا لفهمه.

تحافظ الخرائط على إبقاء الموضوع كما هو متوقع؛ وتبقيه واضحًا ومترابطًا.

إن كل حرف من حروف كلمة اختصر يرمز لوظيفة محددة لكل فقاعة على الخريطة. ويطلق على الفقاعة في الوسط -التي هي النقطة المحورية أو العنوان الرئيسي لاتصالك- صندوق اختصر. وأقترح استخدام ورقة عمل قبل وضع مخطط اختصر (انظر الرسم البياني التالي) الذي يلتقط كل شيء قد تقوله ويحدد ترتيبه ومعقوليته. وبعد أن تضعه في مكانه، يكون الوقت مناسبًا لاستخلاصه.

ويتم تنظيم كل خريطة اختصر بالطريقة التالية:

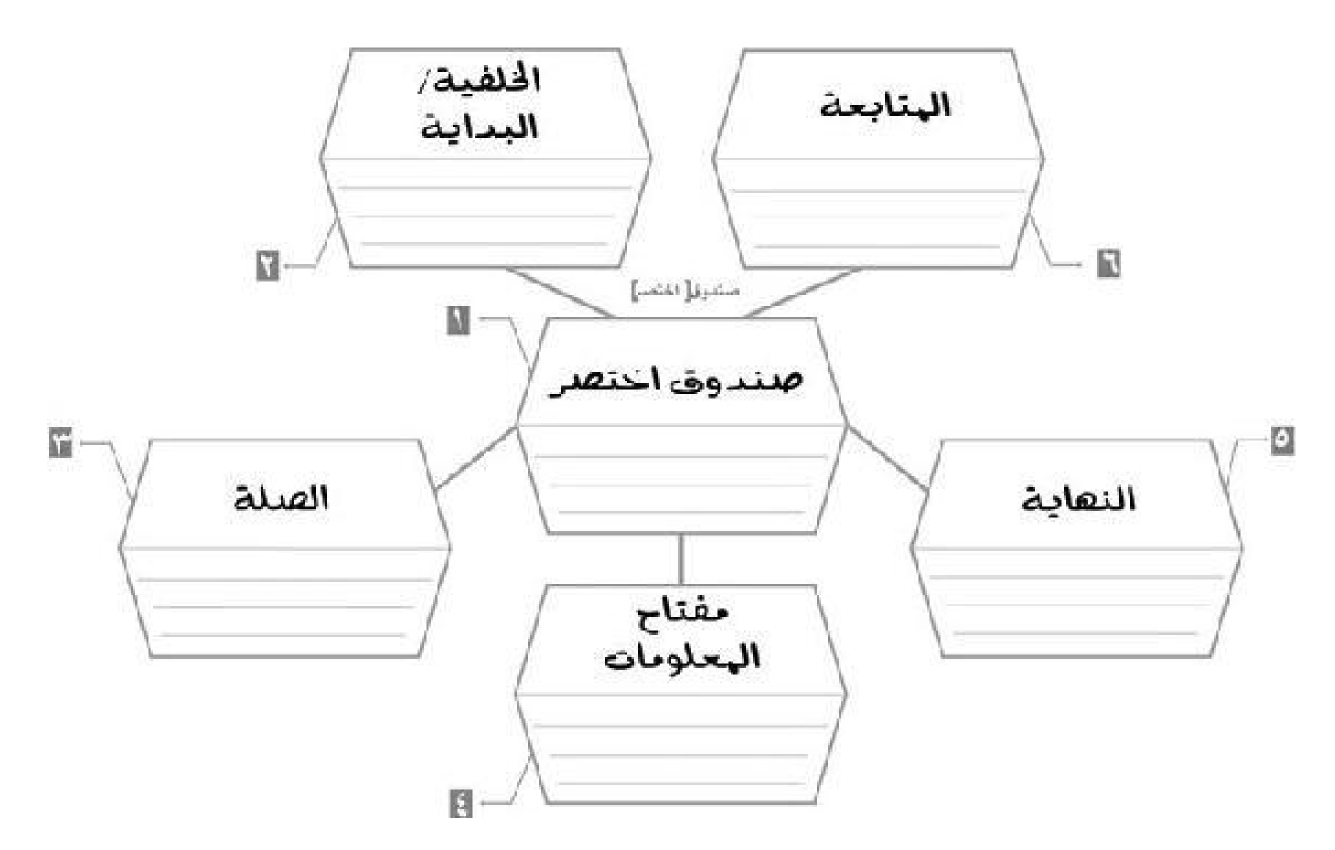
ا: الخلفية أو البداية

خ: السبب أو الصلة

ت: المعلومات لإدراجها

ص: النهاية أو الختام

ر: المتابعة أو الأسئلة التي تتوقع أن يتم توجيهها لك أو التي قد تسألها



كيف يمكن استخدام خريطة اختصر

تأمل السيناريو التالي: يعمل بوب في مشروع لاستبدال بعض التكنولوجيا الضرورية وتحديث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات لشركته بطريقة يمكن أن تضمن النمو السريع. وعليه أن يقدم تقارير دورية عن العملية للرئيس التنفيذي. وقد قطعوا نصف المسافة تقريبًا، ويحتاج الرئيس -الذي يعي الأهمية الاستراتيجية للمشروع- إلى أن يطلعه بوب على آخر المستجدات.

الأسلوب الخاطئ: بوب يختار المشاركة وليس الإعداد

لقد كان للمشروع نصيب كبير من الإحباطات، بما في ذلك التوقعات غير الواضحة وتجاوز التكاليف والأعطال. وعلى الرغم من هذه التحديات، فإنها كانت فرصة مهمة لبوب لإثبات موهبته وربما الحصول على ترقية. ولأن هناك أشياء كثيرة على المحك بالنسبة له ولشركته، فإن بوب -وهذا مفهوم- يريد أن يترك انطباعًا إيجابيًا عند رئيسه، لذا قرر أن يمر بمكتبه لإطلاعه على آخر المستجدات سريعًا.

وقد بدأ بوب بشكل جيد من خلال توصيل بعض النقاط الرئيسية. إلا أنه بدأ يشرد قليلًا، ولم يكن واضحًا صلة هذا التحديث ببعض القضايا الملحة. وتاه المدير في التفاصيل التافهة الكثيرة؛ وعندما بدأ يتعمق أكثر، صار بوب مرتبكًا واتخذ موقفًا دفاعيًا. وطالت المحادثة وانتهت بدون نتائج واضحة. وبدأ المدير يتساءل إن كان المشروع سينجح واهتزت ثقة كل منهما.

الأسلوب الصحيح: بوب يجهز خريطة اختصر ويحظى بدعم المدير

أدرك بوب قبل الاجتماع مدى انشغال المدير. لذا وضع خريطة اختصر هذه ليحافظ على السياق محكمًا وفي صلب الموضوع.

الخطوة 1: صندوق اختصر

- صاغ بوب ببراعة عنوانًا رئيسيًا قويًا -لصندوق اختصر الخاص به- وهو "المشروع يسير وفقًا للجدول الزمني".

الخطوة 2: الخلفية/البداية

- يفكر بوب: "حسنًا؛ كيف سأدخل في التحديث بعد العنوان الرئيسي؟ ما تقرير البداية أو الخلفية؟ حسنًا، في آخر مرة تحدثت فيها مع الرئيس التنفيذي، كان لديه مجموعة من الأسئلة وطلب مني البحث في بعض المواضيع... وحيث إن هذا هو آخر ما تكلمنا عنه وآخر ما يتذكره، فإنه ينبغي عليّ أن أبدأ من هذه النقطة. وهذه هي الطريقة التي سوف أنعش بها ذاكرته في الدقائق القليلة الأولى، وأشرح له سبب مجيئي في هذا اليوم". وهكذا يبدأ بوب الكلام بقوله "لدي تحديث لآخر سؤال سألتني إياه".

الخطوة 3: السبب/الصلة

- يفكر بوب حول، "ما السبب لكلامي معه الآن؟ لماذا الأمر عاجل وذو صلة للقيام بذلك في هذا الوقت؟". يبين بوب الصلة الواضحة بالتحديثات القليلة السابقة ويذكر عنوانه الرئيسي بعد ذلك مباشرة، بينما يشرح احتياجه لتأمين بعض البنود الإضافية للحفاظ على المشروع على المسار الصحيح.

الخطوة 4: المعلومات الأساسية

- يفكر بوب: "ماذا سيشمل جوهر التحديث؟"، بيد أنه يحدد ثلاثة عناصر أساسية يود أن يشاركها؛ وتكون التفاصيل التي حددها والنقاط الموجهة هي:

هل كان هناك تقدم؟

هل ما زال المشروع يسير تبعًا للجدول المحدد؟

ما المطلوب على وجه التحديد؟

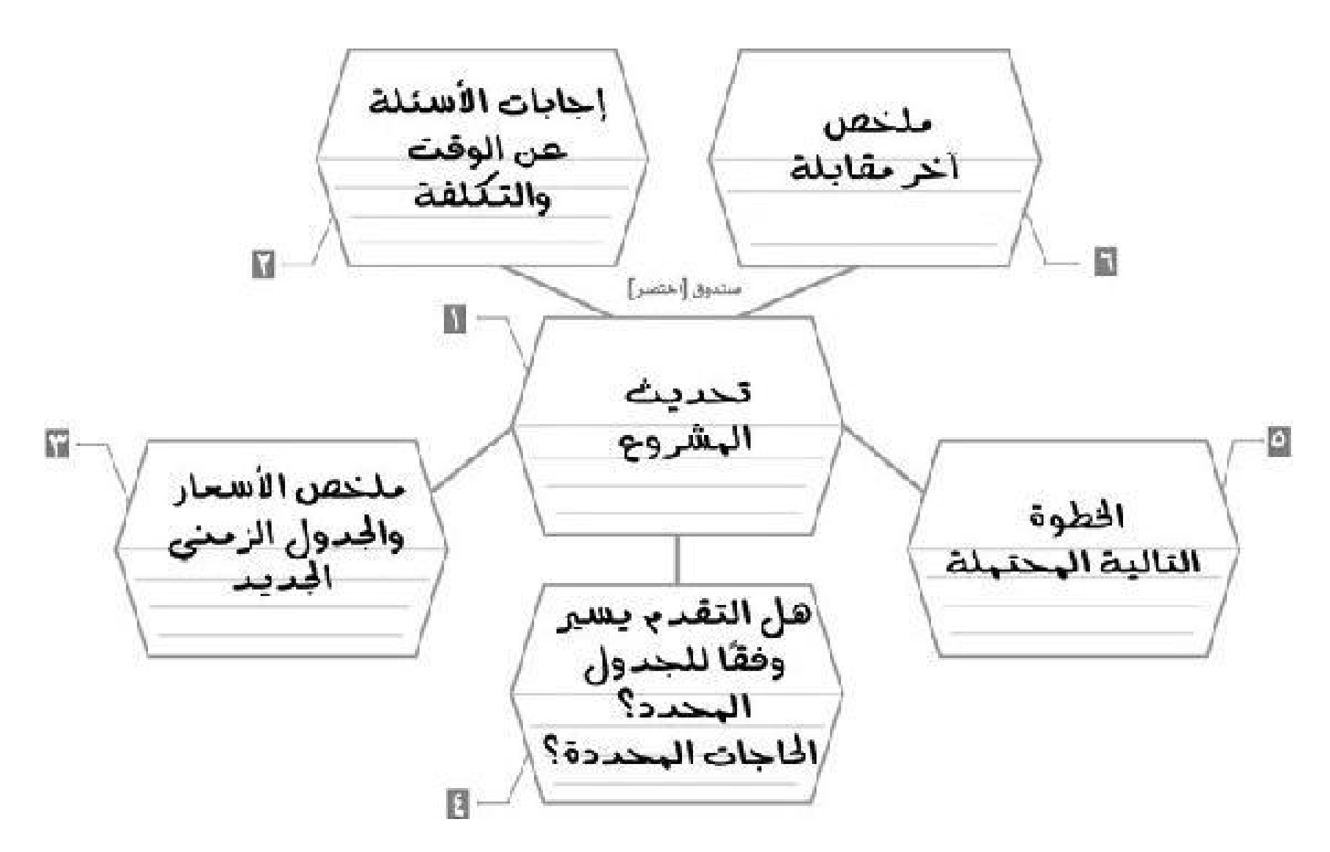
ومع وضع هذه النقاط الثلاث منظمة وجاهزة وبالترتيب، فإن بوب يسهل الأمر على المدير لاستجماع قدراته الذهنية ومتابعة التقرير المرحلي.

الخطوة 5: النهاية المستهدفة

- يجب أن تكون هناك لحظة مقصودة عندما ينتهي التحديث ويختم بوب المقابلة بثقة. وقد حدد بوب الخطوات القليلة التالية التي سيتم اتباعها، ويختتم بقوله: "سوف أحضر لك ملخص الأسعار والجدول الزمني الجديد غدًا".

الخطوة 6: أسئلة المتابعة المتوقعة

- وأخيرًا، يتوقف بوب للتفكير بعناية في أي سؤال وكل الأسئلة التي يعتقد أن المدير قد يسألها. وهذا يمنحه مزيدًا من التبصر يمكن توظيفه لجعل مخطط اختصر أكثر وضوحًا وأكثر إحكامًا. ويفكر أنه: "إذا قدمت له التحديث الذي يحرز تقدمًا مع التكنولوجيا وأننا نسير وفقًا للجدول المحدد، فإنني أرغب في أن يقدم لي ردود الفعل وأن يطرح بعض الأسئلة. وبالتالي يمكنني معرفة ما إذا كانت المقابلة جيدة وواضحة أم لا".
- وهو يتوقع بطريقة مناسبة عينة الأسئلة التي قد يسألها رئيسه مثل: هل سيكلفنا هذا أي تأخير في الوقت أو يجعلنا نتجاوز الميزانية؟ هل هناك أي مخاطر غير متوقعة؟ ومن المؤكد أنه عندما يذكر بوب كل هذه التفاصيل، فإن المدير سيفكر أن بوب يقرأ أفكاره.



المحصلة: تحديث ناجح

لأن بوب قام لتحضير كل هذا في مخطط اختصر، فإنه كان قادرًا على توفير تحديث واضح جدًا ومتسق ومعد إعدادًا جيدًا كان من السهل على المدير متابعته. لقد ذهب بوب إلى الاجتماع وهو قد أعد وقدم تحديثه في أقل من 5 دقائق. وكان مديره راضيًا وقدم لبوب الدعم والتأييد المطلوبين. وكل ذلك لأن بوب استقطع وقتًا إضافيًا للاستعداد ليكون مختصرًا.

وقد اشتهر أحد المديرين بقوله "كن مختصرًا وارحل".

الأفكار التي يشرد فيها الذهن

◄ بنهاية اليوم، يصبح انتباههم منهكًا ومشتتًا. قم بالتحضير للتخفيف عنهم.

خريطة اختصر: ما العائد؟

الاختصار يدور حول الإعداد والتحضير المسبق. عندما تنجح في الاستعداد لتوصيل هذه الرسائل المهمة، فإنك ستكون واثقًا بأنك قد فكرت بالفعل من خلال المعلومات الأساسية التي يحتاجها جمهورك. إنك تعطي الناس رسالة محضرة مسبقًا.

تخيل أننا في عشية أحد الأعياد. وقمت بشراء دراجة لطفلك، ولكنك أدركت، "أوه لا، علي أن أجمعها". والآن تخيل الراحة التي ستشعر بها عندما تنظر للصندوق وترى الكلمات "لا تحتاج للتجميع".

إن خريطة اختصر تفعل الشيء نفسه: حيث إنك تعطي الشخص رسالة "لا تحتاج للتجميع". فإن هذا الشخص سيشعر بنفس الشعور من الراحة الذي شعرت به عندما رأيت تلك الكلمات على صندوق الدراجة؛ وسوف يعود بنفس النفع.

ليست هناك أجزاء مفككة ملقاة في كل مكان. الدراجة مؤهلة للركوب.

المختصر المفيد: يهمل المهنيون بطريق الخطأ المخطط العام، ولكن خريطة اختصر هي أداة بصرية مجملة جديدة تؤهلك لأن تكون مختصرًا.

[أطلق!]

حكمة [موجزة]

فقط قلها.

كانت شركة نايكي على حق في تشجيع الرياضيين على "فقط افعلها".
إن التحدي القائم أمامك هو أن تقولها فحسب -سريعة وواضحة- وانتهى الأمر.
مثل التدريب الجيد، كلما كان أسرع وأكثر كثافة، كان أفضل.

7

احكها: دور السرد

المختصر المفيد: الناس محاصرون بكلام الشركات، بيد أنه يمكنك مساعدتهم من خلال تبني سرد الروايات لتكون واضحًا ومختصرًا ومقنعًا.

لقد سئمت من مصطلحات الشركات الفارغة والملتوية.

أنا مستعد لسماع قصة جيدة.

يقول ستيف جوبز في مستهل عرضه التقديمي الأسطوري الذي يكشف فيه النقاب عن أول جهاز آي فون في معرض ماكوورلد عام 2007 1: "من حين لآخر، يأتي منتج ثوري ليغير كل شيء رأسًا على عقب

يُعد هذا العرض -والذي يمكنك مشاهدته على اليوتيوب- مثالًا رائعًا على كيفية استخدام الشركات السرد لتوصيل الرسائل المهمة. وقد يكون جوبز غير مدرك لهذه الحقيقة، ولكنه كان يبني سردًا استراتيجيًا لكي يحافظ على عرضه الرئيسي محكمًا.

أولًا، ذكر جوبز الغرض من وجوده على خشبة المسرح في ذلك اليوم: "اليوم، ستعيد شركة أبل اختراع الهاتف".

ثم تحدث جوبز بعد ذلك عن كيف كانت شركة أبل تعمل دائمًا على تقديم هذه المنتجات التي تمثل طفرة والتي لبت حاجة أساسية لدى الناس؛ بدءًا من الماكنتوش ووصولًا إلى الآي بود والآي تيونز.

كل الروايات الجيدة تضم شريرًا أو صراعًا. وفي هذه القصة، كان الأشرار هم منافسو أبل، كما أوضح جوبز، الذين لم يؤدوا وظائفهم. حيث كانت الموبايلات الخاصة بهم صعبة الاستخدام وليست متطورة بالقدر المطلوب.

يقول جوبز ساخرًا من منافسيه: "يطلق على أكثر الهواتف تطورًا اسم الهواتف الذكية. وهم يقولون إنه الإنترنت. إنه نوع من طفل

الإنترنت، ولكنها ليست ذكية جدًا ولا سهلة الاستخدام".

يدلل جوبز على أن شركة أبل كانت بحاجة للتقدم وتطوير أداة تمثل طفرة ليس فقط في أنها ذكية وسهلة الاستخدام ولكن أيضًا تعمل على حل الكثير من المشكلات التي يواجهها المستخدمون مع العديد من الأجهزة المحمولة. حيث كان الناس بحاجة لتصفح الإنترنت وإجراء المكالمات الهاتفية والاستماع إلى الموسيقى على جهاز سهل الاستخدام. وقد شرح أهداف منتجه قائلًا: "إن ما نريد القيام به هو تقديم منتج يمثل طفرة بحيث يكون أكثر ذكاءً بكثير من أي محمول كان موجودًا من قبل وسهل الاستخدام بصورة كبيرة".

لقد قام بتعزيز العرض الأساسي من خلال شرحه كيف أن أبل على وشك الوفاء بوعدها الجريء لتحسين واجهة المستخدم وبرامج الهاتف: "من يحتاج إلى القلم الإلكتروني؟ عليك أن تحصل عليه ثم تضعه في مكان ما وتضيعه. يا للخسارة. لا أحد يريد القلم الإلكتروني... [إن الآي فون هو] جهاز دقيق أكثر بكثير من أية شاشة تعمل باللمس قد تم حملها في أي وقت مضى. إنه يتجاهل اللمسات غير المقصودة؛ وهو فائق الذكاء. يمكنك القيام بالعديد من الوظائف بنقرة من أصبعك على شاشته".

في نهاية العرض، انفجر الجمهور في نوبة من التصفيق الحار بعد أن استوعبوا الأثر الكامل وراء لماذا يمكن أن يكون الآي فون واحدًا من أكثر الأجهزة ثورية وأوسعها انتشارًا.

وبدلًا من البدء في سرد قائمة بجميع مميزات الهاتف، اختار جوبز أن يحكي أولًا لجمهور الحاضرين قصة مقنعة يمكن أن يستوعبوها جميعًا. إنه مثال رائع عن كيف يمكن أن يختلف طرح المنتج الجديد اختلافًا جذريًا إذا تم وضعه في إطار حكاية. كان التواصل الشخصي فوريًا ودائمًا.

أساسيات [اختصر]

السرد مقابل البيع

سرد القصص يفوق الإقناع

إن سردك لقصة -معدة بشكل جيد ومحبوكة- لجمهورك هو أكثر فاعلية من مجرد تسويق وجهة نظرك.

عندما كنت النائب الأول للمدير في وكالة كيتشم للتسويق والعلاقات العامة، شاركت في العديد من العروض للفوز بعملاء جدد، مثل فيزا والأي بي إم وكوداك. وبعد مغادرتي، طلب مني أحد العملاء الجدد الجلوس على الجانب الآخر من الطاولة لمساعدتهم في اختيار مندوبين للعلاقات العامة للوكالة. وقد شعرت بسعادة غامرة لإتاحة الفرصة لمعرفة كيف تسير العملية من وجهة نظر العميل.

ولقد حضرنا ستة عروض تجارية جديدة استمر كل عرض منها ساعة واحدة، وكان انطباعي أن كل العروض متشابهة في الأساس، ما عدا عرض واحد: لشركة اسمها إيدلمان حيث كان طاقم العمل -بقيادة راندي بيتزر- بارزًا لأنهم قاموا بعمل واجبهم وأطلعوا العميل بكافة التفاصيل كيف أن سوقهم يتغير. لقد كانوا منغمسين في السرد وأجروا حوارًا بطريقة جعلت العميل محور القصة وأتاح لهم الفرصة ليظهروا بصورة المنتصرين. لقد كان عرضًا واضحًا ومقبولاً واستراتيجيًا.

وبعد انتهاء يوم الخطب الترويجية، أعطى رئيس شركة الاتصالات كل المقيمين قائمة تدقيق لتقييم الشركات. في اليوم التالي دعاني المدير ليعرف المرشحين الاثنين النهائيين اللذين اخترتهما، ولكن كان لدي مرشح واحد فقط: "هي شركة إيدلمان، لأن الجميع فيما عداها كانوا يبيعون، ولكن إيدلمان كانت تخبرك كيف ولماذا يمكنك أن تكون القائد في مجال عملك".

النتائج والفوائد:

◄ يترك انطباعًا إيجابيًا. السرد يشبه الحوار أكثر، بينما يصبح البيع عرضًا تقديميًا.

◄ يشجع على المشاركة. عندما تسمع قصة جيدة تشعر أنك أكثر مشاركة في الحوار.

◄ وسيلة تدل على الاحترام والمهنية. يرغب الناس في أن يعاملوا معاملة كريمة ولا يتم التلاعب بهم.



أين زر قطع الإرسال؟ عندما لا توجد قصة

يمكن أن يكون الأمر محبطًا للناس عندما يزورون موقع الشركة على الإنترنت ويتصفحونه ثم يغادرون دون أن يعرفوا ما الذي تفعله الشركة بالضبط. وهذا يحدث في كثير من الأحيان؛ ليس فقط على الإنترنت، ولكن في الاجتماعات والعروض والمؤتمرات. إن رجال الأعمال يتكلمون ولكن لا يقولون شيئًا.

كان ابن عمي -والذي يعمل كمستشار أعمال في نيويورك- قد تقرب إليه أحد الأشخاص الذي يقوم بالتوظيف لإجراء مقابلة معه لمنصب تنفيذي مفتوح في شركة أخرى للخدمات المهنية. وكانت أول خطوة قام بها هي زيارة موقع الشركة وقراءة بعض المعلومات للتحضير للمقابلة. بيد أنه قد شعر بالإحباط والارتباك فاتصل بي لفك هذا الغموض حول ما تفعله الشركة تحديدًا.

ولقد أعرب لي عن استيائه في الهاتف، وبدأ يشك في أن مهاراته غير مناسبة لعرضهم قائلًا: "يبدو الأمر كما لو أنني فشلت في فهم أي شيء، وربما هذا خطئي، ولقد فكرت -بما أن هذا هو اختصاصك- أنه بإمكانك أن تقضي بعض الوقت في زيارة موقعهم ومحاولة تفسير الأمر لي".

ولقد تبادر إلى ذهني أن: "التدليك التشريحي ليس تخصصيًا حقًا" متسائلًا عن كيف يمكن أن أساعده في الخروج من هذا المأزق. وبينما كنا على الهاتف، تصفحت الإنترنت لبضع دقائق للبحث عن أي شيء يمكن أن يساعدنا. وكل ما وجدته كان قائمة طويلة ومملة من العبارات التجارية الطنانة التي لم تصف أي شيء على وجه التحديد؛ بل إن الأمر بدا كما لو كانت الشركة تدعي أنها أنجزت كل شيء يمكن أن تدعي أي شركة غيرها في مجال الاستشارات التكنولوجية إنجازه.

نصحته بقولي: "مايك، أعتقد أنهم يؤثرون السلامة ويتبعون طريقة القائمة التي تضم كل شيء، وبحكم خبرتي، أعتقد أنهم يزعمون أنهم يفعلون كل شيء ولكن لم يخبرونا أي شيء حقًا. الخيار الوحيد أمامك هو أن تجري أول مكالمة هاتفية مع المدير وتسأله بعض الأسئلة التي لها إجابات مفتوحة".

"مثل ماذا؟".

"اسأله عن أمثلة قليلة مختصرة عن أفضل عملائهم. اسأله عمن يبيعون له ولماذا تشتري الشركات منه. اجعله يستطرد في الحديث، وعلى الأرجح سيكون لديك فهم أوضح لما يفعلونه، وما إذا كنت مؤهلًا للمنصب المفتوح".

أجابني على مضض: "أرغب حقًا في أن أكون مستعدًا بشكل أفضل قبل القيام بذلك".

"أعرف، ولكنهم وضعوا أمامك ستار الشركات لإخفاء الحقيقة، ولا توجد طريقة لمعرفة ما يفعلونه ما لم تجعلهم يشاركونك بعض قصص نجاحهم".

"هذا منطقي. سوف أطلعك على ما سأعرفه".

وللأسف الشديد، فإن ابن عمي على الأرجح ليس الشخص الوحيد الذي قد مر بهذه العقبات. إن الشركات تفعل ذلك طوال الوقت؛ تقول كل شيء ولا شيء على الإطلاق في الوقت نفسه، مما يدفع الأناس العاديين للجنون.

وعلى العكس من الإحباط الذي مر به ابن عمي كان الوضوح الذي انتهجته شركة استشارية متخصصة في شيكاغو عند وصف مؤسستها على موقعها على شبكة الإنترنت في قسم "من نحن". لقد اختارت بوعي أن تحكي قصة عن كيف أن عملاءها كانوا يرغبون في إجبار موظفيهم على تقبل التغيير ولكنهم لم ينجحوا في أول الأمر.

وما أدهشني على الفور عندما زرت موقعهم هو بساطة قصتهم.

تحكي القصة: "أن هناك مديرين لديهم نية واضحة للتغيير -القليل- ولا يوجد اتصال بينهم وبين الكثيرين الذين يمكنهم أن يحدثوا ذلك التغيير. بيد أن العدد القليل يتصور الفكرة، والعدد الكبير يكافح لتطبيق هذه الفكرة، وهناك هوة بينهما".

لقد كان الأمر مفهومًا لي على الفور؛ لأن القصة تجذبك وتشركك. وتبدأ في التفكير في عدم كفاءة القليل ومدى أهمية الكثير، ونتيجة لذلك، تأمل في وجود الحل. ونتساءل، هل يمكن تجاوز هذه الهوة؟

هنا تتجلى قوة القصة الجيدة: إنها تتحدث معك مباشرة وتخلق وضوحًا فوريًا. وهي تعلق بالأذهان ويسهل الاندماج فيها.

ومثل أبل، فإن الشركات التي تتبنى القصص يمكن أن تصنع اتصالًا سريعًا يدوم. أما الشركات الأخرى التي تشعر بأن القصص ليست مناسبة، فإنهم يتركون الناس ظمأى ومرتبكين وحانقين.

نشأة المخطط السردي:

وسيلة لترتيب وتوصيل قصتك

لقد قمت على مدى أعوام طويلة، بتطوير طريقة العمل المميزة التالية لترتيب وتوصيل قصص الشركات.

واستخدمت في مرحلة مبكرة من حياتي المهنية المخططات الذهنية المرئية الأساسية والتي يُطلق عليها مخطط الرسالة في ورش العمل الخاصة بي. لقد ساعدت العملاء سواء كانت شركات كبيرة متعددة الجنسيات أو شركات مبتدئة في وضع المخططات الأولية واكتساب اتفاق الآراء على رسالتهم الأساسية. وكما هو المتوقع استخدموا هذه التراكيب في أغراض العلاقات العامة والاتصالات.

في أثناء ممارسات التخطيط الذهني، تتجمع مجموعات صغيرة من 8 إلى 10 من المستثمرين المهمين في غرفة بها سبورة بيضاء كبيرة وبعض الرسوم البيانية. ثم يجلسون ويتطرقون في حوار مفتوح لكل الموضوعات مثل قضايا الصناعة وطرح المنتجات الجديدة والاستراتيجيات المؤسسية الجديدة. ولقد وعدتهم بأن مخططات رسالتهم سوف تعكس التفاهم المشترك وتساعدهم على صياغة شكل هرمي واضح من الأفكار المهمة. وكانت المحصلة هي مخططات مرئية قوية أو الرسائل المهمة التي اتفقوا جميعًا على مشاركتها.

لقد أحببت تسهيل هذه الدورات وتوجيه وجهات النظر المتباينة إلى طريقة مشتركة لشرح الأمور الصعبة. لقد رأيت إمكانات مخطط الرسالة ليس فقط للتعبير عن الأفكار الرئيسية للشركة ولكن أيضًا لفعل المزيد. ولأنني أميل إلى التفكير مثل الصحفي، فلقد بدأت في تطوير مخطط الرسالة لبناء قصة؛ وليس فقط النقاط الحوارية للشركات. لقد استمتعت برؤية التقدم في تفضيل السرد لتلك الأفكار وبدأت في التساؤل عن كيف يمكنني ربطها بطريقة مرئية وأكثر منطقية. لقد استمتعت كثيرًا بهذه الممارسة حتى إنني قررت -في عام 2006- الاستقلال بمفردي وبدء عملي الخاص بي حتى أتمكن من التفرغ لتنمية وتطوير فن مخطط الرسالة.

وتعد القصة التالية مثالًا جيدًا عن كيف حولت المخطط للنقاط الحوارية للشركات إلى مخطط قصصي مرئي بصورة أكبر. لقد علمت مخطط الرسالة للكثير من الناس خلال مسيرتي المهنية، ومن ضمنهم قادة الشئون العامة في الجيش الأمريكي. ففي إحدى المناسبات، قمت بمعاونة الجنرال ويليام كالدويل من الكتيبة 82 المحمولة جوًا في استخلاص معلومات مهمته الجديدة كمتحدث إعلامي للقيادة المركزية في العراق. وعندما أصبحت مع الوقت المدرب الإعلامي للجنرال كالدويل، رأيته يتبنى الأداة على الفور، ليس فقط كمتحدث إعلامي في العراق، ولكن أيضًا كرئيس لكلية إعداد القادة والأركان العامة، وهي المدرسة العليا لضباط الجيش، في فورت ليفنوورث بولاية كنساس.

وفي وقت لاحق، دعاني الجنرال كالدويل للتحدث في مؤتمر القيادة العليا لجنرالات الجيش عن قوة السرد ومخطط الرسالة. وقد شدد أيضًا على ضرورة البحث عن دور السرد كجزء من مشروع أكثر طموحًا لتحسين عقيدة الجيش حول كيفية مشاركة ونشر المعلومات فيما كان يعرف آنذاك بالحقبة الجديدة لوسائل الإعلام على مدار 24 ساعة.

ولقد أجرى فريق البحث الخاص بالجنرال كالدويل مقابلة معي بشكل مكثف حول مخططات الرسالة في شيكاغو. وفي هذا الوقت، أدركت تمامًا كيف يمكن لهذا المخطط أن يندمج مع حاجة المؤسسة لقصة مشتركة. ولقد وضعت أول تصور لمصطلح "مخطط السرد" خلال تلك المقابلات.



إعادة اكتشاف الروايات وسرد القصص:

التخلص من الهراء الذي لا فائدة منه

حتى هذه المرحلة، تكون قد أعدت اكتشاف الدور الحيوي الذي تلعبه القصص في صياغة الرسائل الواضحة والمنظمة التي ترغب في نشرها. ولقد أدركت أنها كانت دائمًا موضع ترحيب، ولكن دائمًا ما يتجاهلها العديد من زملائك وأقرانك في عالم التجارة.

ولحسن الحظ، بدأت المؤسسات في إدراك أن سرد القصص هو وسيلة استراتيجية لجذب انتباه الناس. إنها ليست فقط ممارسة مهنية مقبولة في هذه الأيام؛ بل إنها الوسيلة لإنشاء فهم قوي ومشترك ودائم.

عندما أقرأ قصة جيدة، فإنها تعلق في ذهني. ولكن كم عدد الشركات التي تحكي قصصًا جيدة؟ معظم هذه القصص يتم نسيانه بشكل واضح، غالبًا لأنها جميعًا تشبه بعضها.

إلا أن هناك بعض المؤسسات التي لديها قصص ممتازة. خذ على سبيل المثال شركة الطيران ساوث-ويست. حيث يستعيد موظفوها الماضي ويحكون القصص عن كيف كان لدى هيرب كيليهر رؤية قوية لإنشاء نوع جديد من الخطوط الجوية.

بيد أن قصته عن الخطوط الجوية الجديدة كانت مقتصدة ومركزة وسرعان ما تشيع روح المرح. كان رمز أسهمهم هو إل. يو. في. ولقد تبنى موظفوها القصة كل يوم، وما زالوا يفعلون.

ومثلما أعادت شركة أبل اختراع الهاتف، أعادت شركة ساوث ويست ابتكار الرحلة الجوية.

وحتى الآن لا تزال معظم الشركات لا تستوعب الأمر. بيد أن امتلاك ومشاركة قصة جيدة -على الرغم من أنه منطقي- قد يبدو بعيد المنال.

انظر إلى حالة الاتصالات التجارية اليوم. هناك القليل من الوضوح والانضباط؛ الأمر الذي أصبح واضحًا للعيان عندما تحضر أي مؤتمر للأعمال. حيث يستمر المؤتمر لبضعة أيام ويقدم العرض تلو الآخر حتى يجعلك تشعر بالسأم لدرجة البكاء. إنها متخمة بالمعلومات، كأنك في

محاضرة تستمر ساعة بعد ساعة. إنها تتسم بالبرود واللا إنسانية.

إن القصص وسيلة أكثر إنسانية وتقديرًا للتواصل.

منذ أعوام كثيرة، كان لي شرف الاستماع إلى المؤسس المشارك لشركة ساوث-ويست في حدث الصناعة. كان كل شيء في خطابه لا ينسى؛ وحتى على المستوى الرجولي. (تخيل ذلك!) كان دخوله مسرحيًا. حيث ينزل في الممر في المنتصف تحت مدخل بقوس من المصابيح -التي تستخدم لتوجيه الطائرة إلى البوابة- يحملها موظفوه بفخر؛ كما لو كان إمبراطورًا يتم استقباله بوابل من الترحيب من قبل زملائه المحبين للبهجة.

كان كيليهر يرتدي ملابس العمل الكاجوال في الوقت الذي كان فيه كل الرؤساء التنفيذيين يرتدون حلة وربطة عنق. حتى إنه صب لنفسه كأسًا من شراب الإسكوتش وقام بتدخين السجائر أثناء خطابه. كان أسلوبه مثل رعاة البقر (مرتجلًا) للغاية، وقد كان مناسبًا تمامًا لكلامه الصريح ورواية القصص التي أسرتني. ولمدة 40 دقيقة، كان يحكي القصص التي توضح الطابع المميز والصمود لخطوطه الجوية، الأمر الذي وضع معيارًا جديدًا في الصناعة.

أنا واثق تمامًا من أن كيليهر ليس من هواة "الباوربوينت". لقد كان تفاعله مؤثرًا ومحددًا. وكان يحكي قصة الخطوط الجوية ساوث-ويست بمنتهى الفخر.

منذ قرن واحد فقط، كان سرد القصص مهارة تستخدم على نطاق واسع. وعلى الرغم من أنها قد اندثرت تقريبًا في عصر المعلومات، فإن الناس ما زالوا يحبون الاستماع للقصص. ونحن بحاجة لنشر هذا الحب وتعلم تبني -والاشتراك في- سرد القصص.

اسمع، أنا مستعد لسماع قصة

عندما تقيم حفلة، فإنك تبذل قصارى جهدك لجعلها ممتعة. ومع ذلك، فإن الأمر لا يبدو كذلك عندما يكون لديك اجتماع عمل كبير. لماذا تكون هذه الاجتماعات مملة جدًا؟

كان أحد عملائي -والذي كان يعمل في شركة صناعية من شركات فورتشن 500- مسئولًا عن إقامة مؤتمر كبير مدته يومان مع فريق الإدارة التابع له حول مبادرة عمل جديدة وطلب مساعدتي. وقد كان

قلقًا بشأن اليوم الأخير من المؤتمر لأن المديرين كانوا سيلقون الخطب طوال اليوم.

سألته: "هل هناك أي شيء يمكنك عمله يمكن أن يجعل جدول الأعمال أكثر إثارة للاهتمام؟ علينا أن نكون دقيقين للغاية فيما يتعلق بوقت الناس وقدرتهم على البقاء منتبهين ليومين".

اعترف بقوله: "لا شيء حقًا، كل شخص في جدول الأعمال لا بد أن يلقي كلمة، ولقد طلبوا جميعًا 50 دقيقة مع فواصل مدتها 10 دقائق بين الخطب".

يمكنني تخيل صورة المديرين في الزحام يتساقطون مثل الذباب على مدى يومين كاملين من الاجتماعات. تخيلت تململهم وشرودهم وجحافل من الحضور يتفقدون هواتفهم الذكية خفية وليس لديهم الوقت للانتباه للعروض.

سألته: "هل يمكنني اقتراح أي وسيلة لتغيير جدول الأعمال؟"

رد قائلا: "لقد فات الأوان؛ لقد اختاروا بالفعل المتحدثين، ولا يوجد شيء يمكنني عمله".

لقد أدرك عميلي المشكلة تمامًا كما فعلت، لكنه لم يفعل شيئًا لتغيير ذلك.

قال موضحًا: "هذا هو الأسلوب الذي نتبعه دائمًا".

شعرت بالشفقة على الحضور. فهم متحمسون للمبادرة الاستراتيجية الجديدة التي سيعلن عنها في اليوم الأول. وسيشارك الجميع بنشاط في بعض التدريبات لتبادل الخبرات والدورات العملية. ومع ذلك سيكون اليوم الختامي الكبير خيبة أمل كبيرة.

قلت له مقترحًا: "لدي فكرة يمكن أن تخفف من الأمر وتجعله أكثر احتمالًا، لماذا لا تقدم كل متحدث مع سيرة ذاتية مصغرة والتي تسلط الضوء على الجوانب المهمة من حياته، بما في ذلك تعليمه ومسقط رأسه وهواياته والمدرسة أو الجامعة الأم؟ وبهذه الطريقة تكون قد خلقت قصة قصيرة عن كل واحد منهم".

وتابعت قائلًا: "يمكننا أن نجد مقاطع قصيرة على اليوتيوب من فيلم أو برنامج تليفزيوني يكون له صلة مباشرة -ولكن غير اعتيادية-

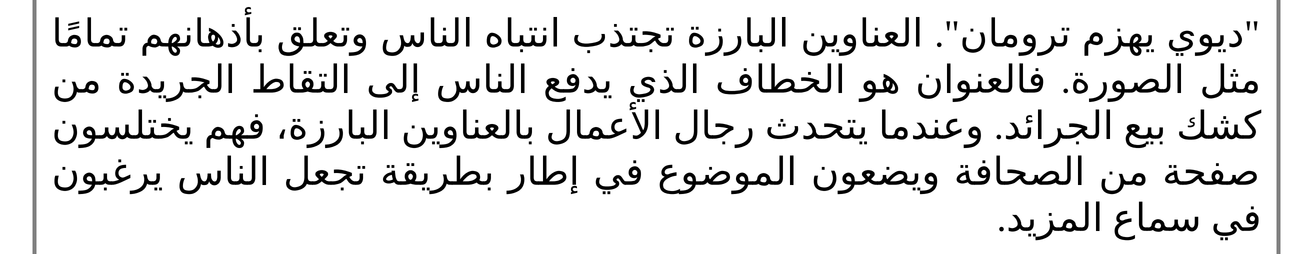
بسيرتهم الذاتية. وهذا من شأنه أن يضفي جوًا من الحميمية بالنسبة للحضور. مثلًا نضع لرئيس المبيعات مقطعًا من تومي بوي، وهو فيلم كريس فارلي الذي يصور رجلًا يناضل من أجل أن يحذو حذو والده المتوفى، صانع الصفقات من الطراز الأول؛ أو مقطعًا من "ماذا عن بوب" الذي يظهر مشهدًا مضحكًا لبيل موراي وهو مربوط إلى صارية ليسخر من امرأة كانت بحارة جامعية".

لقد حققت هذه الطريقة نجاحًا مدويًا. وساعدت الشركة على أن تحول تقديمًا بسيطًا إلى سيرة ذاتية مثيرة للاهتمام والتي رسمت قصة قصيرة عن كل متحدث. كان كل فيديو فكاهي قصير بمثابة تقليد شخصي ساخر. وحتى بعد انتهاء المؤتمر بشهور، كان الناس ما زالوا يتذكرون افتتاحيات الفيديو.

حكمة [موجزة]



تكلم بالعناوين البارزة، أو خاطر بفقدان مستمعيك.



"ديوي يهزم ترومان". العناوين البارزة تجتذب انتباه الناس وتعلق بأذهانهم تمامًا مثل الصورة. فالعنوان هو الخطاف الذي يدفع الناس إلى التقاط الجريدة من كشك بيع الجرائد. وعندما يتحدث رجال الأعمال بالعناوين البارزة، فهم يختلسون صفحة من الصحافة ويضعون الموضوع في إطار بطريقة تجعل الناس يرغبون في سماع المزيد.

فكر في مستمعيك: الصحافة وعناصر القصة

أنت لست صحفيًا، ولا تفكر مثلهم؛ ولكن ينبغي عليك أن تفعل. إن أي شخص يقوم بتوصيل المعلومات المهمة بانتظام ويرغب في جذب - والاحتفاظ- بانتباه الناس يمكن أن يستفيد من دورة مكثفة في الصحافة.

لقد اكتشفت في الكلية شغفي بكتابة التقارير وخاصة الرياضية منها. بيد أنني كتبت القصص الإخبارية -وبعد ذلك- عمودًا أسبوعيًا. وكان التفكير في القصص التي قد يجدها زملائي -في جامعة لويولا في شيكاغو- مثيرة للاهتمام بمثابة تحدٍّ مستمر لي. ولقد علمني

صديق لي يدعى جريج -والذي عمل بعد ذلك في مجلة تايم وشبكة فوكس نيوز- درسًا عظيمًا: لقد كان دائمًا متحمسًا لإخبار القصة الكبيرة.

ولقد جعلتني هذه الدروس التي تعلمتها من صديقي قبل مسيرتي المهنية أفكر في كيفية إقناع الجمهور. لقد حفزتني محادثتنا للتفكير في قصة أكثر قبولًا، وخاصة عندما دخلت عالم الاتصالات الموسعة واستراتيجية الشركات. ما الدروس التي يمكن أن أقوم بنقلها من الصحافة لعالم الأعمال؟

وكما اتضح، هناك الكثير من الدروس.

في إحدى المناسبات، قمت بإدارة تمرين على سرد القصص مع 200 مدير تنفيذي في الشركة العالمية للتوريد. إنه اجتماع للقيادة هو الذي ساعد المديرين رفيعي المستوى على اختصار القصة الطويلة جدًا إلى نسخة لا تتجاوز الـ 3 دقائق. ولقد أمدهم التمرين بالأدوات الأساسية لتلخيص وتبسيط التعقيدات إلى قصة متماسكة.

لقد كنت أدرس لهم نوعًا جديدًا من الصحافة، ولقد أحبوه.

ولقد ظهرت الاعتبارات الرئيسية للقصة الجيدة من هذه الورش:

- عنوان قوي
- فقرة افتتاحية تجذب الانتباه
- شعور واضح بالصراع
- صوت شخصي
- خيوط القصة متسقة
- التسلسل المنطقي للأحداث
- تطور الشخصية
- خاتمة قوية

ويجب أن يكون لها معنى ومضمون وتتوصل إلى قرار.

إن لدينا الكثير لنتعلمه من تركيز الصحافة على القبول الواسع للقصة. إن القصص ليست فقط للحصول على الأخبار؛ بل إنها تبقي الناس متصلين. تمامًا كما يفعل الصحفي، علينا أن نتأمل ونحترم

العناصر التي تجعل القصة جيدة. وكلما بدأ المزيد والمزيد من المؤسسات في إدراك قيمة هذا النوع من الصحافة، كان عليهم أن ينتبهوا لبعض المعوقات الشائعة التي يمكن أن تحول القصة الجيدة إلى قصة سيئة.

وفيما يلي قائمة قصيرة من بعض علامات الإنذار المبكرة التي تحدث عندما تخطئ المؤسسة في تفسير كيف ومتى تستخدم سرد القصة لأفضل فائدة مرجوة منها.

تحذير رقم 1: حافظ على القصص قصيرة

عليك أن تكون متأكدًا من أن تحدد طول قصتك. وعندما تبدأ في تعلم وتقبل هذه العملية، قد تفرط في الحماس وتبدأ في الاستطراد الممل. وهذا رد فعل طبيعي عندما تجد أداة جديدة يمكن أن تطرد الملل والكلام العملي الجاف وتجعل عملك إنسانيًا ومثيرًا للاهتمام مرة أخرى.

عندما تقع (مرة أخرى) في حب سرد القصص، يكون هناك خطر حتمي بأن تجذب انتباه الحضور لوقت طويل. ومما يدعو للسخرية، أن القصص تعمل على حل مشكلة ولكنها قد تخلق مشكلة جديدة.

حافظ على القصص قصيرة وفي صلب الموضوع.

عرضك يتوه



◄ إذا لم تدخل في الموضوع، فسوف يختارون هواتفهم الذكية بدلاً من الإنصات إليك. لا تدع ذلك يحدث.

تحذير رقم 2: لا تقع في حب القصص الخرافية و"كان يا ما كان"

أحيانًا ما يتقبل الناس المفهوم الأوسع والأكثر استبطانًا لشكل الفن، واستكشاف النظريات المعقدة للحكاية والقصة الخرافية والكوميديا الساخرة وحتى قوة الأسطورة. والأكثر من ذلك، أن بعض الشركات تخشى من سرد القصص لأنهم يعتقدون أنها تحول مواضيع العمل الجادة إلى لهو أو أنها سوف تضعف -بطريقة ما- من خطورة رسالتهم.

نحن لا نتكلم عن قصص "كان يا ما كان" هنا. بل نقصد القصص العملية التي تفسر لماذا وكيف ومن ومتى وأين وماذا في ذلك. لا بد أن تعمل هذه القصص على معالجة وتفسير مواضيع العمل والقرارات الاستراتيجية والمنتجات الجديدة وديناميكيات السوق المعقدة، بينما تصوغ كل ذلك بطريقة شخصية وواضحة. إنها قصص مثل قصة أبل والخطوط الجوية لساوث ويست؛ هي أفكار ناجحة حقًا تم تقديمها بطريقة إنسانية. انتبه عندما تسمع الناس يتحدثون عن جوزيف كامبل أو حرب النجوم؛ أنت تريد أن تبقي الأمر بسيطًا. احكِ قصة يمكن أن تسهل شرح شيء ضروري.

تحذير رقم 3: لا تشجع رواية القصص فحسب؛ بل درّسها

إن سرد القصص هو أداة قوية. ولهذا فإنها يجب أن تدرس.

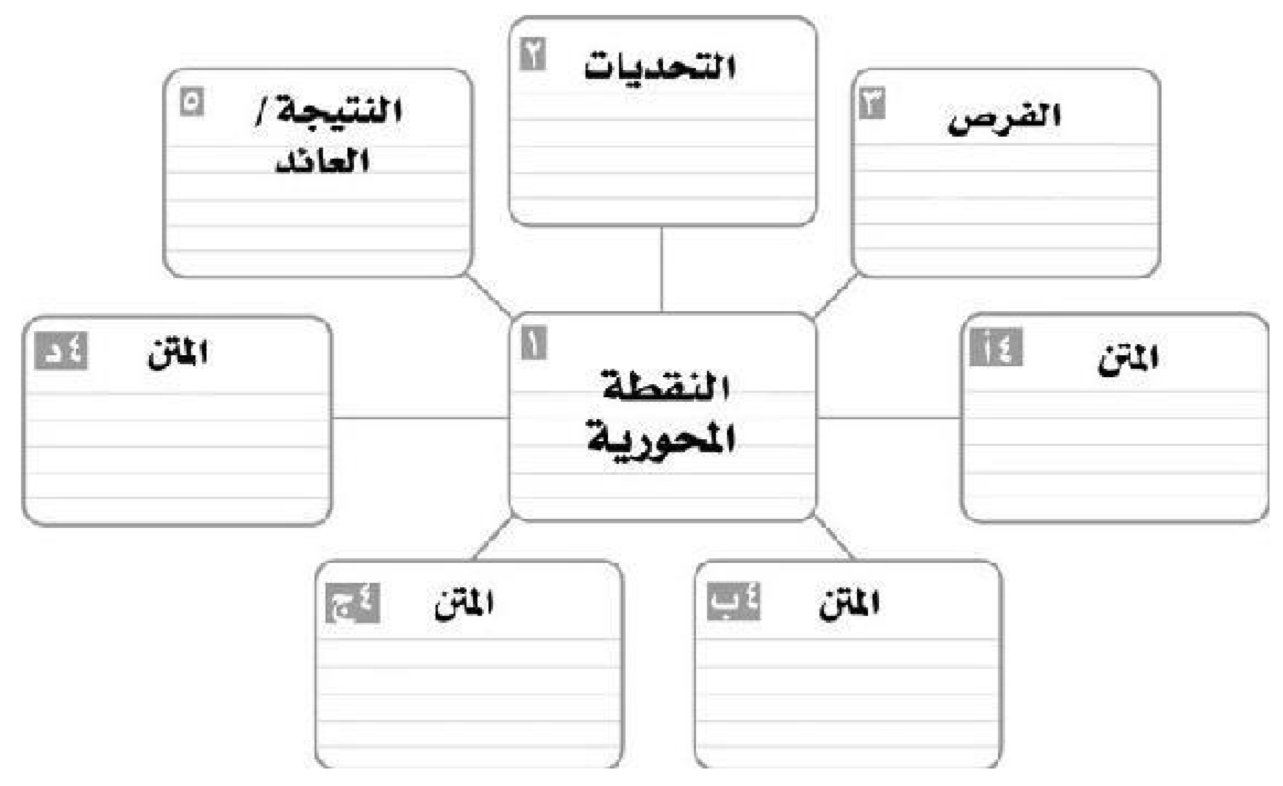
تتبع بعض الشركات التيار الشائع لسرد القصص وتطلق على كل نوع من التواصل قصة. ومع ذلك، فإن معظم الناس ليس لديهم الفهم الصحيح لكيفية ترجمة المعلومات في شكل قصصي مقنع. والأكثر من ذلك، أنهم بدءوا في مشاركة قصصهم دون أن يعرفوا كيف يبقونها مختصرة.

أدرك أحد عملائي الفرصة الكبيرة السانحة أمام شركته بجعل فريق إدارتها متمكنًا من فن السرد. لذا قمت بالمشاركة بتغيير إداري طفيف في الشركة لتصميم ورشة عمل مخصصة للتدفق السردي لمساعدة فريق هذا العميل على استيعاب العناصر الأساسية لبناء ومشاركة القصص.

كانت ورش العمل يغلب عليها روح المشاركة ويسهل تقبلها. حيث تم توزيع الموضوعات على المديرين وتقسيمهم إلى مجموعات صغيرة من أربعة أفراد لتدفق قصصهم. وحصل كل واحد منهم على كتاب تدريبي وأدوات لمساعدتهم على رسم المخطط للمنبع والتيار والروافد والدلتا لقصتهم.

يقول المنسق الرئيسي: "كان شيئًا مؤثرًا أن ترى المديرين يحولون المواضيع المملة والطويلة إلى تدفق قصصي مختصر؛ إن سماع "تدفق" قصصهم بعد مرور أسابيع يعني أنهم قد تعلموا كيفية تحويل كلام الشركات إلى قصص قصيرة وجذابة وفي صلب الموضوع".

إذا كنت قد نجحت في تشجيع السرد القصصي ولكن فشلت في تدريسه، فإنك ستتسبب في إحباط الناس وإرباكهم. إن منحهم المهارات اللازمة لترتيب ومشاركة القصة يمكن أن يقطع شوطًا طويلًا في تطوير اختصارهم. فهو لا يساعدهم على المستوى المهني فقط؛ ولكنه يبين لهم كيف يمكن للسرد المختصر أن يعمل على جعل وظائفهم ذات طابع شخصي أيضًا.



تفكيك المخطط السردي

تتكون مخططات القصة من العديد من العناصر المهمة التي تسهل

شرح الرسائل وتضفي عليها الوضوح والسياق.

دعوني أوضح هذا الأمر من خلال العودة الى العرض الذي قدمه ستيف جوبز لطرح الآي فون كمثال على كيفية رسم مخطط استراتيجي للقصة.

إن المخططات القصصية لديها بناء في اتجاه عقارب الساعة. حيث تبدأ بالفقاعة المركزية وتضيف الفقاعة تلو الأخرى حولها في اتجاه عقارب الساعة.

- النقطة المحورية (الفقاعة المركزية): هذا هو الجزء المركزي من القصة. إنها أقرب إلى عنوان بارز وتشرح وتفصل صلب الموضوع: هل هو عن الابتكار أو التغيير أو المنافسة أو أي شيء آخر؟
- الفخ أو التحديات (الفقاعة التي توجد فوق النقطة المحورية مباشرة): ما التحديات أو الصراعات أو المشكلة الموجودة في السوق وتعالجها مؤسستك؟ لماذا ظهرت هذه المشكلة، ومن الذي يساهم في ذلك؟ وهذا يبدأ في عزل المشكلة الرئيسية في حدود القصة.
- الفرصة (التحرك في اتجاه عقارب الساعة، الفقاعة في أعلى اليمين): ما التأثير أو الفرصة لمؤسستك؟ هذا هو ما يسميه بعض الناس بالحاجة التي لم تلب بعد أو لحظة آها -لحظة إدراك- شيء ما كان بمقدورك عمله لإحداث التغيير أو لمعالجة وحل المشكلة.
- المتن (مواصلة التحرك في اتجاه عقارب الساعة حول الفقاعة المركزية، الفقاعات الثلاث أو الأربع التي تتحرك حول النقطة المحورية): كيف تتكشف قصتك؟ ما الثلاث أو الأربع خصائص أو العناصر الرئيسية؟ ما هو كيف أو أين أو متى؟
- النتيجة (الفقاعة إلى أعلى اليسار من النقطة المحورية): كل القصص الجيدة لها نهاية محددة أو نتيجة. كيف تحل الإعداد من البداية؟ على سبيل المثال، لنقل مثلًا إن القصة تدور حول الابتكار، وهناك أربع طرق سوف تتبعها الشركة للابتكار. كيف سيعود هذا بالنفع على أحدهم؟ أين تنتهي القصة؟ ومن يشعر بالمردود؟

عندما تترجم الكلام العملي الممل إلى مخطط قصصي، فإنك تضع مرشحًا لتجعله مثيرًا للاهتمام.

يجمع مخطط القصة مجلدات من المعلومات في صورة مخططات عامة مرئية تعرض قصة منطقية واستراتيجية وفي السياق بصورة كبيرة ومرتبطة. كما أنها ذات مصداقية لأن مؤسستك تعتقد اعتقادًا

راسخًا أن القصة حقيقية وسوف يكون لها تأثير على الناس، وأنها موجزة لأنها تتكون من صفحة واحدة.

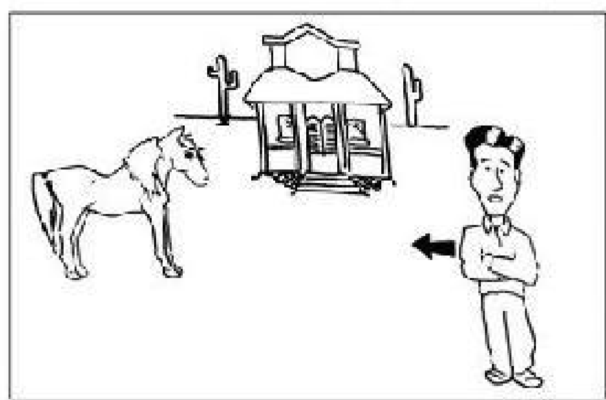
إذا قمت بوضع مخطط لقصتك، يمكنك استخدام هذه القصة للتحدث مع عميل أو مشاركتها في غرفة تمتلئ بمجموعة من المستمعين المهمين، مثل المستثمرين والشركاء والموظفين. بل ويمكن أن يكون لديك أناس يومئون برءوسهم في فهم حقيقي في أقل من 5 دقائق.

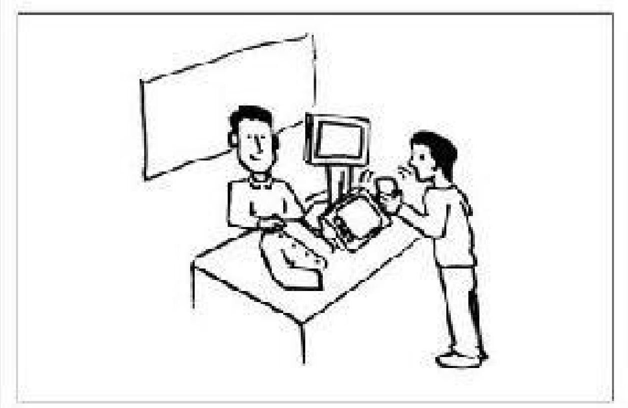
الرؤية والسمع خير برهان:

قصة تطور التجارة

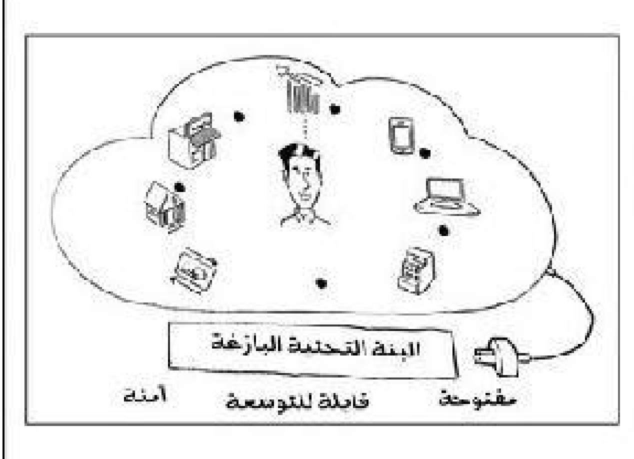
أحد عملائي شركة تقوم بتقديم معاملات بطاقة الائتمان وتوفير مجموعة واسعة من التقنيات للمؤسسات المالية وللتجار. ولقد وصلت الشركة للحظة الحاسمة: حيث كانت تخطط لطرح مجموعة جديدة من المنتجات لسوق الخدمات المالية الذي ذهب إلى ما هو أبعد من معالجة المعاملات المالية. ومع ذلك، لم يكن لدى الشركة اتفاق داخلي حول جوهر الرسالة، لذا اتصلت بي إدارتها للمساعدة في بناء مخطط القصة واكتشاف القصة الضمنية.

التجارة العالمية









وتتعلق هذه المبادرة -والتي يطلق عليها التجارة العالمية- بتطور التجارة. ولكن كان هناك بعض الجدل داخل الشركة حول الاسم: هل كان هذا المصطلح حقًا عن اتجاه الصناعة أم عن مجموعة من المنتجات؟

ولقد وجهتهم خلال جلسة تخطيط القصة. ودعوت العشرات من المستثمرين المهمين في غرفة الاجتماع، حيث ناقشوا هذا التحدي والموضوع بكافة تفاصيله. وبدءوا في التفكير فيه كقصة، قاموا بتجميع أجزائها سويًا.

بيد أنهم وجهوا لأنفسهم سؤالًا وهو، "ما الذي يقود هذا التغيير؟". ولقد قمنا بتخطيط هذا الموضوع وفصلنا النقاط الرئيسية في مخطط على اللوح الأبيض. وفي النهاية، قمنا بإجمالها في مخطط قصصي من صفحة واحدة لخصت قصة العميل بأكملها؛ وهي قصة عظيمة

تشرح كيف تطورت الطريقة التي يمارس بها الناس الأعمال التجارية على مر السنين. وتسلسلت من مرورنا بالتجارة التقليدية، التي كنا نذهب فيها إلى المتجر ونشترى المنتج، إلى التجارة الإلكترونية، حيث يدخل الناس على الإنترنت ويشترون المنتجات، إلى الوقت الحالي، عندما تساعدنا الهواتف الذكية والأجهزة المحمولة على التسوق أينما كنا، ويتوقع العملاء تجربة متكاملة تمامًا.

القصة لها تأثير مباشر على المستهلكين والتجار. وخاصة أن المستهلكين لديهم توقعات كبيرة بأن التكنولوجيا لها مفعول السحر وأن هذه الأجهزة سوف تعمل معًا ويمكن أن تكون مخصصة بشكل كبير.

لقد أخذنا هذه القصة وحولناها إلى فيديو رسوم متحركة قصير من الرسوم التوضيحية المرسومة باليد على لوحة بيضاء، وهو ما نسميه قصة ألواح الكتابة. وبهذه الصورة، يقوم الراوي بشرح القصة بينما يتم رسمها باليد في الرسوم المتحركة بتسارع التصوير البطيء مع موسيقى مصاحبة.

لقد استغرق الأمر بضعة أسابيع للحصول على القصة متسقة. ومع ذلك، فإنه لو لم نترجم هذه الرسالة الى مخطط سردي، فربما كان الأمر مربكًا للغاية، مع احتمال تضليل مسئوليها التنفيذيين وطاقم موظفي المبيعات. كانوا سيفقدون الروعة والتألق المحتملين لهذا الرسم المنظوري المتماسك ويفسدون أي فرصة لقصة جيدة.

قبل يوم من العرض الكبير لطاقم موظفي المبيعات، كان فريق القيادة يتدرب على فيديو لوح الكتابة في غرفة الاجتماعات في مركز المؤتمرات. ولقد عرضوا الرسوم المتحركة للقصة القصيرة للمدير التنفيذي للشركة. وفي النهاية، التفت إلى كبير المسئولين التنفيذيين الذي كان يقود هذه المبادرة، وقال ببساطة: "لقد فهمت الأمر".

لقد كان يظن أنه فهم الاستراتيجية؛ حتى رأى العرض. والآن، أصبح الأمر واضحًا له وضوح الشمس.

تعمل القصة على تعزيز مستوى التفاهم المشترك والعميق بين الآلاف من الناس. وإليك ما سمعوه:

"هذه قصة التجارة؛ وكيف تغيرت الطريقة التي نشتري بها. إن

المستهلكين يريدون كل شيء اليوم؛ وهم يتوقعون الحصول على أفضل صفقة بالطريقة الأكثر ملاءمة وشخصية وأن يتم الاتصال في أي مكان، وفي أي وقت. ونحن نسمي هذا في شركتنا بالتجارة العالمية.

لفترة طويلة، لم يكن لدى الناس القدرة على التحكم في كيف ومتى وأين يتسوقون. فهم قد يذهبون للمتجر ويقررون إذا كانوا على استعداد لدفع السعر المطلوب. ثم ظهرت التجارة الإلكترونية، والتي جلبت المزيد من القدرة والاختيار. ومع ذلك، فإن الشراء عبر الإنترنت أو من متجر، كان في البداية تجربة مختلفة جدًا. إلى أن ظهرت مؤخرًا أجهزة الهواتف الذكية المتصلة والتي دمجت هذين العالمين وخلقت ما يعرف بالتجارة النقالة.

إن نقطة التقاء التسوق غير المباشر عن طريق الإنترنت والتجارة الإلكترونية من خلال ما يعرف بالتجارة النقالة قد خلق عالمًا جديدًا من التجارة العالمية حيث يتوقع المستهلكون تجربة شراء أكثر تكاملًا وتكون سريعة ومستمرة أينما كانوا وفي أي وقت.

تخيل هذا: يحتاج جارك لشراء هدية عيد ميلاد لابنته. وجاءه تنبيه البريد الإلكتروني عن صفقة موصى بها لجاكيت. لقد تفحص الجاكيت، وقرأ تفاصيل المنتج على الإنترنت، وتحقق من السعر، ووضع هذا المنتج مع أفضل الأسعار في عربة التسوق الظاهرية الخاصة به. في وقت لاحق، وبينما كان مارًا بالقرب من المركز التجاري المحلي أثناء موسم التصفيات، جاءه تنبيه على الهاتف الذكي بأن الجاكيت معد للبيع في أحد المخازن وسوف يحصل عليه بسعر أفضل إذا ذهب لشرائه الآن. وعند الدفع، أخرج بطاقته الائتمانية من محفظته المتنقلة وأشار بأنه سيدفع باستخدام نقاط الولاء التي ربحها.

وفيما كان يواصل مهامه، سحب تطبيق قهوة الستار بوكس على هاتفه ليطلب شراب اللاتيه المفضل له. وفي طريقه، اختار طريقة الدفع التي يفضلها من هاتفه وعندما وصل وجد المشروب في انتظاره على الطاولة ومدفوع الثمن بالكامل. مشي بمحاذاة الصف، وأخذ مشروبه، وغادر المكان، وكل ذلك في أقل من دقيقة.

في الواقع الذي تتزايد فيه توقعات المستهلكين، فإن المدفوعات تلهث وراءها. ولكي تصير وتبقى متصلًا، لا بد للتجار والمؤسسات المالية أن تتكيف سريعًا. إذن ما مدى كفاءتهم في التأقلم مع مثل هذا التغيير السريع وقدرتهم على توصيل خبرة متكاملة تمامًا؟

إن عصر التجارة العالمية قد بدأ بالفعل، وهو حافل بالوعود والإمكانات.

وفي عالم من الخيارات التي لا تنتهي، يمكننا أن نجعل كل ذلك ممكنًا".

إن هذه القصة لها جاذبية شخصية ومغزى لكل من يسمعها من أفراد الحضور. بيد أن مندوب المبيعات يعرف كيف يشرح ويسوق هذه الرؤية للعملاء، ويتولد شعور لدى المستهلكين بأن الشركة تتفهم احتياجاتهم، بينما ترى المؤسسات المالية أن هذه الشركة قد استوعبت كيف أن التكنولوجيا تغير حياة الناس، ويطلب التجار أن تساعدهم هذه الشركة لأنهم يفهمون مدى احتياجهم للتكيف مع توقعات المستهلكين، ويسلط المحللون جل اهتمامهم على الشركة، لأنها تقود طفرة في عالم التجارة.

هذه القصة تتمتع بالقوة والهدف.

المختصر المفيد: الناس محاصرون بكلام الشركات، بيد أنه يمكنك مساعدتهم من خلال تبني سرد الروايات لتكون واضحًا ومختصرًا ومقنعًا.

8

تكلم بها: المحادثات المنضبطة

المختصر المفيد: أن تكون مختصرًا يعني أن تتجنب أحاديثك الفردية التي لا تنتهي وأن تبدأ في إجراء محادثات موجهة لها إيقاع وهدف ومضمون.

يعتقد بعض الناس أن الاختصار يعني منع المحادثات تمامًا. وهذا ليس صحيحًا ولا هو ما أقصده من تأليف هذا الكتاب.

بل في حقيقة الأمر العكس هو الصحيح. الاختصار الحقيقي يدعو ويشجع المحادثات الجيدة المنضبطة وذات المضمون. وأعني بذلك أن يتحدث شخصان عن طيب خاطر -ويستمتعا بهذا- ولكن دون أن يشعرا بأن المحادثة لا بد أن تستمر إلى الأبد لتكون جديرة بالاهتمام.

المحادثة المنضبطة هي محادثة موجهة. ما تتكلم عنه يهم الشخص الذي تتحدث معه، واستماعك الفعال يدلك على ما يهتم به هذا الشخص. إنك تستأثر باهتمام الشخص الآخر واتفاقه.

المحادثات المنضبطة تجعلك تشعر بأنك حر في التوقف عن الكلام متى شئت دون أن تخاطر بإبعاد أي شخص أو الشعور بالحرج. وأحد الأمثلة على ذلك هو التحدث إلى الناس في الطائرة.

رحلة عمل تتسم بالمجازفة

عندما أسافر، كثيرًا ما أبدأ الحوار مع الناس في الطائرة وإجراء محادثات رائعة -ومختصرة دائمًا- معهم وتكون جذابة ولا تستهلك الرحلة بأكملها. ومع ذلك، فإن هذا يعد سيناريو كابوسيًا لكثير من الناس، وخاصة في الرحلات الأطول عندما تكون مستمعًا أسيرًا، وخاصة إذا كنت جالسًا (أو بالأحرى محاصرًا) في المقعد الذي بجوار النافذة.

ما حيلتي؟ الاستماع الفعال. لرحلة إلى إسبانيا، إليك ما قد يبدو عليه الحال:

أبدأ الحوار: "حسنًا، لماذا أنت ذاهب إلى إسبانيا؟".

يجيب: "حسنًا، أنا ذاهب لحضور مؤتمر طبي".

أسأله: "أين هذا المؤتمر؟".

يرد: "إنه في برشلونة".

عند هذه المرحلة، يمكنني أخذ الحوار في اتجاهات مختلفة بالتكلم أقل وطرح الأسئلة الجيدة التي أعتقد أنها ستؤدي إلى إجابات أقصر؛ أو، لا إجابات على الإطلاق.

عادة ما أتجنب ثلاثة أخطاء شائعة تدفع الناس إلى المحادثات الطويلة والمرهقة:

1. **الاستماع السلبي: أن تدع الشخص الآخر يستطرد في الكلام عن كل شيء دون أن يقول أي شيء (النتيجة: بلا تحكم).**
2. **انتظار دوري في الكلام: أن تدع الشخص الآخر يتكلم ثم تقاطعه لتقول كلامك (النتيجة: محادثتان في وقت واحد).**
3. **رد الفعل المندفع: الرد على كل كلمة أو فكرة قالها محادثك (النتيجة: عدم وجود اتجاه واضح).**

أهم شيء هو أن تجعل الحوار يدور حول الشخص الآخر عن طريق طرح أسئلة مدروسة ومقصودة ومتمركزة حوله. الأمر الذي يجعلك تمسك بزمام الأمور؛ لأنك عرفت ما يهمه، وبالتالي يمكنك التحدث بثقة.

أساسيات [اختصر]

التحقق:

اعرف ما يفكرون فيه

التوقف لبرهة للتحقق من محادثك يجعلك تتوقف عن الكلام ويتيح لك معرفة ما إذا كان الناس يولون اهتمامًا ويتابعون ما تقوله.

كنت مع مجموعة من الأصدقاء في مطعم مزدحم بشكل لا يصدق في ليلة الجمعة. وبعد أن انتظرت وقتًا طويلًا للحصول على طاولة، حصلت أخيرًا عليها. وتوقعت أن نرى النادل بعد دقائق وجيزة، ولكن البضع دقائق تحولت إلى 10 دقائق، وبدأت أستشيط غضبًا. وأخيرًا وصل النادل واعتذر عن التأخير. اخترت فاتح الشهية، وانتظرت. واخترت العشاء وانتظرت أكثر.

عند مرحلة ما، يصبح الانتظار الطويل هو الموضوع الوحيد للحوار، عندما تشتكون جميعًا من سوء الخدمة. وعندما يصل المدير ويسأل: "هل كل شيء على ما يرام؟" فترد عليه بتوبيخ قاس. عندها يسرع العملية ويخصم مبلغًا لا بأس به من الفاتورة.

المدير فعل ما يسمى بالتحقق، وهي الطريقة الوحيدة لمعرفة ما يفكر فيه العملاء؛ وهو لا يجعلك تتوقف عن الكلام فقط؛ بل إنه يسمح لك بمعرفة ما إذا كان الناس تتابع ما تقوله. إنه حبل نجاتك، ومع ذلك نادرًا ما يتم توظيفه. لماذا؟ ربما لا تريد حقًا أن تعرف، لذا تخشى أن تسأل. ولكن الفوائد كثيرة:

◄ سوف تكون مفهومًا. معظم الناس يعتقدون بطريق الخطأ أن ما يقولونه واضح. بدلًا من ذلك، كن مقتنعًا بأن الجمهور يتشتت انتباهه بسهولة.واهتمامك الأساسي هو أن تسأل أسئلة جيدة وإجابتها مفتوحة لضمان أنهم متفقون معك.

◄ يضمن أنك واضح ومختصر. عندما تتوقف على فترات، فأنت ليس فقط تقوم بالتقليم بل أيضًا تختبر إذا ما كانوا قد فهموا. وإذا لم تسأل، فلن يخبروك.

◄ ينهي الحوارات الفردية. إذا لم تتحقق، فسوف ينصرفون عنك.


دنج!

المحادثات المنضبطة هي لعبة تنس، وليست لعبة جولف

إن الحديث ليس مثل جولة جولف، حيث يأخذ كل لاعب دوره وينتظر الضربة المقبلة. بل إنه أشبه بلعبة التنس؛ فهو يدور حول الاستماع الفعال، وطرح الأسئلة الجيدة، وتبادل المزاح ذهابًا وإيابًا. وبعد برهة، يظهر الإيقاع المتوازن.

وبالتالي، يصبح الاختصار ممكنًا عندما يكون لديك محادثة واحدة، وليست اثنتين، ويمكنك التحكم في اتجاهها وإيقاعها وجريانها. ويمكنك تحقيق ذلك عن طريق القيام بشيء نادر الحصول بشكل لا يصدق: وهو الاستماع. عندما لا تتكلم كثيرًا، تكون قد وجهت المحادثة حول الشخص الآخر أكثر.

بعد فترة قصيرة، يبدأ الشخص المجاور لك في الاستمتاع بالحوار معك لأنه يحصل على حصة عادلة من الكلام، ولكن ليست المحادثة كلها. حيث توجه له أسئلة حول الاهتمامات، وتتحكم في وتيرة الأسئلة والتعليقات.

أسأله لأني مهتم بمعرفة أكثر من ذلك بقليل: "إذن لماذا ذهبت الى المؤتمر في مدريد؟"

يرد قائلًا: "أنا جراح مخ".

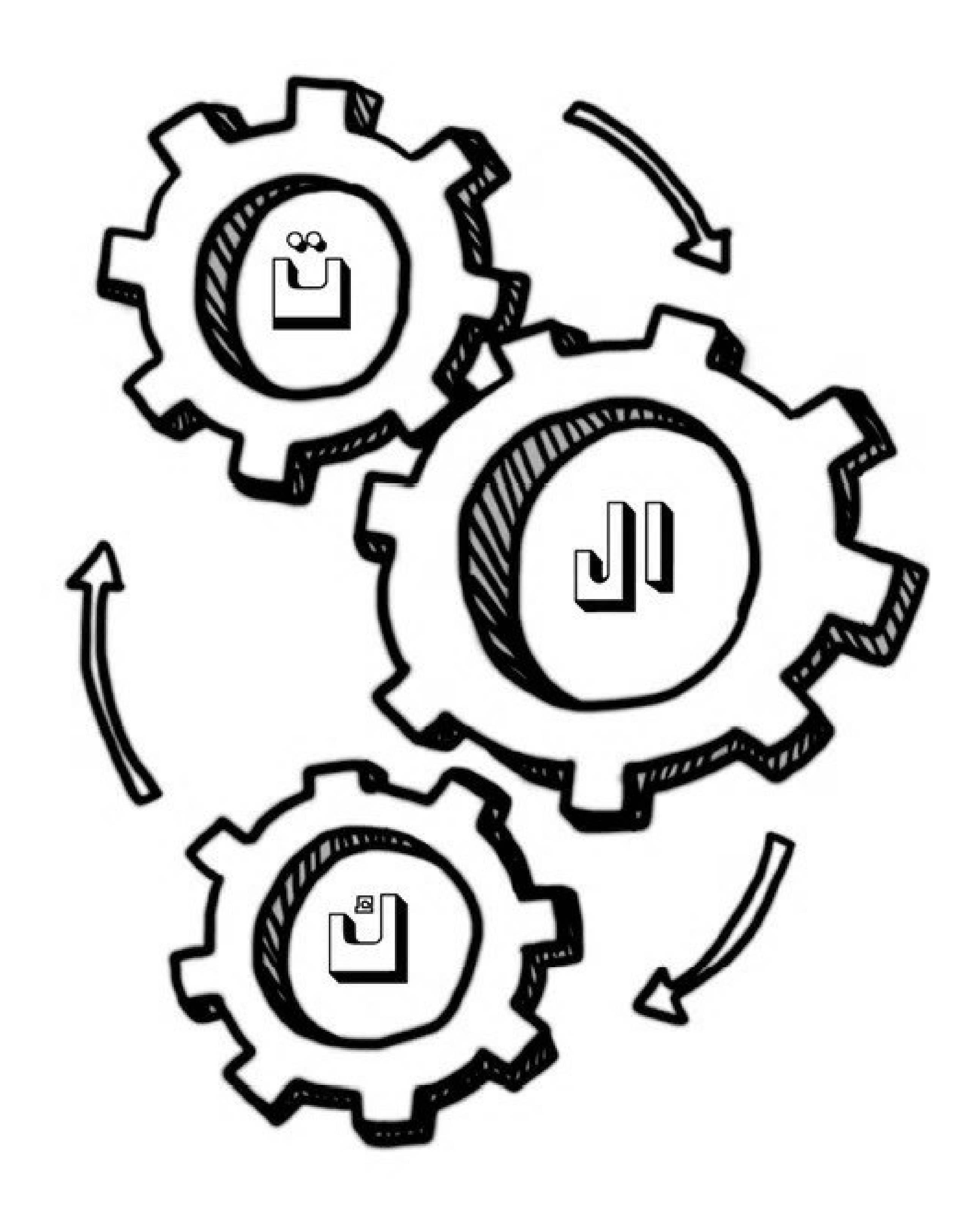
إذا أردت مواصلة الحديث، قد أسأله سؤالًا مفتوحًا، مثل "في أي كلية طب درست؟".

أما إذا أردت أن أنهي المحادثة، يمكنني أن أجول بنظري في أرجاء الطائرة أو أقرأ كتابًا، وأقول له بأدب: "أوه، هذا مثير للاهتمام"، وأتوقف عن طرح الأسئلة. إن التوقف لبرهة يتيح لي توجيه المحادثة.

مسارات "تالك" - هيكل للتوازن والاختصار

مسارات تالك (اختصار للكلمات التكلم talk، والاستماع الفعال active listening، والمحادثة converse- هي تكتيك لتنظيم أي حوار تقريبًا بطريقة فعالة للحفاظ عليه مختصرًا ولا ينسى. إن أسلوب "تالك" ليس معادلة رياضية؛ إنه طريقة قابلة للتعديل يمكن أن تساعدك على تتبع الأفكار

التي يشاركها معك محادثك ووضع مسارات مثيرة للاهتمام للمحادثة التالية. إنها لا تعتمد فقط على تقنيات رسم الخرائط أو سرد القصص؛ بل تدور حول إجراء حوار متزن وموجه. دعونا نتناول كل جانب منها بالتفصيل.



- ت، أو تكلم: يبدأ شخص ما الحوار. دع هذا الشخص يقل ما يريد أن يقوله. لا تقلق إذا استمر هذا لدقيقة أو 5 دقائق؛ فقط اترك الشخص يتكلم.

هناك مفتاحان ينبغي عليك أن تراعيهما:

♦ كن مستعدًا لأن تقول شيئًا عندما ينتهي الشخص الآخر من الكلام.

♦ كن متأكدًا من أن ردك له مضمون واضح.

- ال، أو الاستماع الفعال: استمع بتركيز إلى ما يقوله محادثك وباهتمام طوال الوقت. لا تشرد بذهنك أو تقم بأكثر من مهمة أو يتشتت انتباهك في محاولة للتفكير في رد. استمع إلى الكلمات والأسماء والتواريخ الرئيسية وحتى الخيط الرئيسي للقصة. إنها ليس استماعًا سهلًا، مثل السماح لموسيقى الجاز العذبة أن تنساب إليك دون الكثير من التفكير أو النظر؛ إن هذا الاستماع فعال، لأنك ستشارك في الخطوة التالية من المحادثة. فكر في كيف ومتى سوف تدخل في الحوار. وبهذه الطريقة، ستكون مستعدًا للمشاركة عندما يأتي دورك.

هناك مفتاحان ينبغي عليك أن تراعيهما:

♦ طرح الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة التي تكون مرتبطة بما سمعته.

♦ التطرق إلى جوانب الموضوع التي تكون مهتمًا بها حقًا.

- ك، أو المناقشة: عندما يحدث توقف مؤقت بشكل طبيعي، ادخل في الحوار وقم بالتعليق أو إلقاء سؤال أو حتى اربطه بموضوع آخر متصل بالموضوع الذي تتكلمون فيه. اعمل على بناء محادثة واحدة.

هناك ثلاثة مفاتيح ينبغي عليك مراعاتها:

♦ لا تستخدم دورك في بدء حوار غير مرتبط.

♦ حافظ على ردودك قصيرة.

♦ اعرف متى تنتهي حتى يمكن للشخص الآخر أن يبدأ الحديث مرة أخرى.

كن مستعدًا لأي شيء

إذن ماذا يعني لك مفهوم المحادثة الموجهة ومسارات تالك؟

إنه يعني أنك ستكون مستعدًا للخلاف والاتفاق. بإمكانك أن تحافظ على المحادثة في حدود الموضوع وتقدم جدول أعمالك بطريقة فعالة مع احترام ما يقوله الشخص الآخر.

أساسيات [اختصر]

الاستماع الفعال:

معرفة ما يهم الناس

يساعدك الاستماع الفعال على تحديد ما يهم مستمعك.

الاستماع الفعال يساعدك على تحديد ما يهم محادثك. إن الأفراد الذين أعمل معهم في العمليات الخاصة الأمريكية هم من أكثر المهنيين الذين قابلتهم في حياتي موهبة وتكريسًا والتزامًا، فهم لا يخاطرون فقط بحياتهم لحماية مواطنيهم ولكن يقدمون أيضًا تضحيات جديرة بالذكر لرفع المستوى في كل جانب من جوانب مهنتهم. أما كمتعلمين، فهم خارج التوقعات.

ومع ذلك -ويا للعجب- فإن أغلبهم تقريبًا قد اعترفوا على الملأ في دوراتنا بأنهم مستمعون سيئون، وفي حقيقة الأمر، لم أقابل أحدًا قد اعترف من قبل بأن مهارة الاستماع هي واحدة من نقاط قوته.

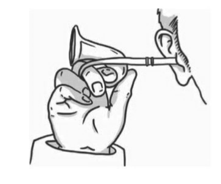
الاستماع الفعال هو المهارة الأساسية لتحقيق الاختصار. والأمر الذي يدعو للسخرية بشكل ما، هو أنه غالبًا ما يفترض أن الاختصار يكون فيما يتم توصيله فقط. ولكنه فيما تسمعه أيضًا عندما لا تتكلم والذي يساعدك على تحديد ما يهم من يتحدثون إليك. إن بعض عناصر الاستماع الفعال هي:

◄ يساعدك على الدمج والتلخيص. إنه يساعدك ليس فقط على سماع تلال من المعلومات، ولكن أيضًا تلخيص وتجميع هذه المعلومات في ملخصات قوية يقدرها الناس.

◄ يمنعك من الكلام الكثير. طرح الأسئلة الجيدة والاستماع الجيد يقللان من المجازفة بأن تكون مملًا.

◄ يشجع الحوارات. إن المستمعين الفعالين البارعين يوجهون الأسئلة التي تحفز الآخرين على التكلم أكثر.

◄ يجعلك أكثر إنسانية. مع زيادة التعاطف يأتي الاهتمام والانتباه.



عندما أفكر في الأمر، أجد أن حوالي 80% من الأحاديث التي أجريتها مع زملاء العمل كانت عبارة عن حوارات بسيطة وممتعة للغاية. ولكن 20% منها، كنا نتبادل فيها أحاديث موجهة؛ والتي أقوم فيها بتطبيق الاختصار والتوازن لتخفيف بعض المشاكل الفطرية أو الانفعالية التي أصادفها عندما أتطرق لمواضيع مهمة أو مواضيع تسبب التوتر.

يلعب الاستماع الفعال دورًا كبيرًا في المحادثات الموجهة. بيد أنه يساعدني على قياس عقلية الشخص الآخر وما الذي يهمه حقًا. لا تنسَ إتاحة الوقت للشخص الآخر للاستماع، أيضًا؛ حيث يحتاج لفرصة للمتابعة والمشاركة في الحديث بنفس القدر مثلك.

المستمعون، المستمعون، المستمعون

إن فكرة أن تكون مختصرًا تدور حول معرفة ما يهم الأشخاص الذين تتكلم معهم. بيد أن التركيز على أولوياتهم يعني أنك تحترمهم، وتحترم ما يقولونه، وكيف يستمعون، وتحترم وقتهم الثمين.

هذا لا يعني ألا يكون لديك أجندة أو أهداف للمحادثة. ولكن الأمر ببساطة هو أن التركيز عليهم أولًا سيكون أكثر فاعلية لأجندتك. إن المحادثة الموجهة ليس معناها ضبط المحادثة بقدر ما تضبط نفسك في المحادثة. هذا ما سوف يجعلك متحدثًا فعالًا.

حكمة [موجزة]

التوقف لبرهة هو سلاح قوي للاختصار.

كان بول هارفي مذيع الراديو البارع يستخدم بعض الأدوات القليلة لجذب انتباه المستمعين أثناء برنامجه الإذاعي The Rest of the Story. ولقد نجح في اجتذاب انتباه الناس ليس فقط بروايته القصص بمهارة ولكن أيضًا من خلال معرفة متى يتوقف. إن الصمت هو المغناطيس الفوري الذي يجذب المستمعين إلى ما لم يقل. ويختتم هارفي كل مقطع بجملة "والآن... كما تعلمون... (وقفة) بقية القصة".

كل شخص له طاقة تحمل



◄ إن نتيجة هذا الكم الزائد من المعلومات يمكن أن تكون كارثية وحملاً كبيراً يقع على كاهلهم. خفف من حمولتهم.

فكر مثلًا في الناس الذين يستقبلون ويرسلون أكوامًا من المحتويات غير المرتبطة أو التافهة على مواقع التواصل الاجتماعي. الأمر الذي لا يعد فقط مزعجًا؛ ولكنه يضر بشهرتها كمصدر موضوعي للمعلومات.

على العكس من ذلك -وهو الشخص الذي أعجبتني تعليقاته على الإنترنت- كان مستشار الأعمال براد فارس، وهو رجل مختصر في مواقع التواصل الاجتماعي (https://twitter.com/blfarris). حيث تتميز تغريداته -على الرغم من أنها غير منتظمة- بأن لها دائمًا قيمة عالية. وهو يعرف أن متابعيه يواجهون بكم من المعلومات على الإنترنت كل يوم، وهو يحترم وقتهم من خلال مشاركة ما هو مهم فقط.

حتى لو كان لدي أجندة مختلفة قليلًا عن الشخص الذي أتبادل معه الحوار، فلا أمانع في قضاء بعض الوقت في مناقشة وجهة نظره، لأنه يستحق هذا. فهو يمنحني المعلومات المحددة والمرتبطة والدالة على الاحترام.

الاختصار ينتج أفضل المحادثات؛ وهذه النقطة واضحة.

المختصر المفيد: أن تكون مختصرًا يعني أن تتجنب أحاديثك الفردية التي لا تنتهي وأن تبدأ في إجراء محادثات موجهة لها إيقاع وهدف ومضمون.

9

اعرضها: الطرق الفعالة لجعل صورة تفوق ألف كلمة

المختصر المفيد: الاتصالات المرئية أكثر جاذبية بكثير من الكلمات وحدها. استكشف الطرق البسيطة والأكثر فاعلية لتثبت أن الصورة تساوي ألف كلمة.

العرض والحكاية: أيهما تختار؟

عندما تفكر في عرض ما تعنيه، راعِ رأي أفراد الحضور. أي من هذه الوسائل سوف تختاره لو كنت مكانهم؟

- كتاب تعليمي من 500 صفحة مليئة بالكلمات أو كتاب به رسوم بيانية وصور ومخططات؟
- إعلان مدفوع الأجر من ثلاث صفحات مليء بالنصوص مع صورة مملة أم مرجع على الإنترنت من الرسوم البيانية التفاعلية والفيديو؟
- شريحة "باوربوينت" مكونة من 10 نقاط أم صورة واحدة مؤثرة ولها عنوان جذاب؟
- رسالة بريد إلكتروني عليك أن تنزل بالماوس لأسفل ثلاث شاشات لإنهاء قراءتها أم رابط لفيديو رسوم متحركة مدته دقيقة يبسط الأمر؟
- هاتف محمول مع خلفية خضراء أحادية اللون أم هاتف ذكي به أيقونات مضيئة؟
- مقدم يقرأ الشرائح فحسب أم مقدم يجذب الانتباه؟
- شريط فيديو متكلم فقط أم شريط فيديو مع المقابلات الشخصية ولقطات فعلية وقصة حقيقية؟

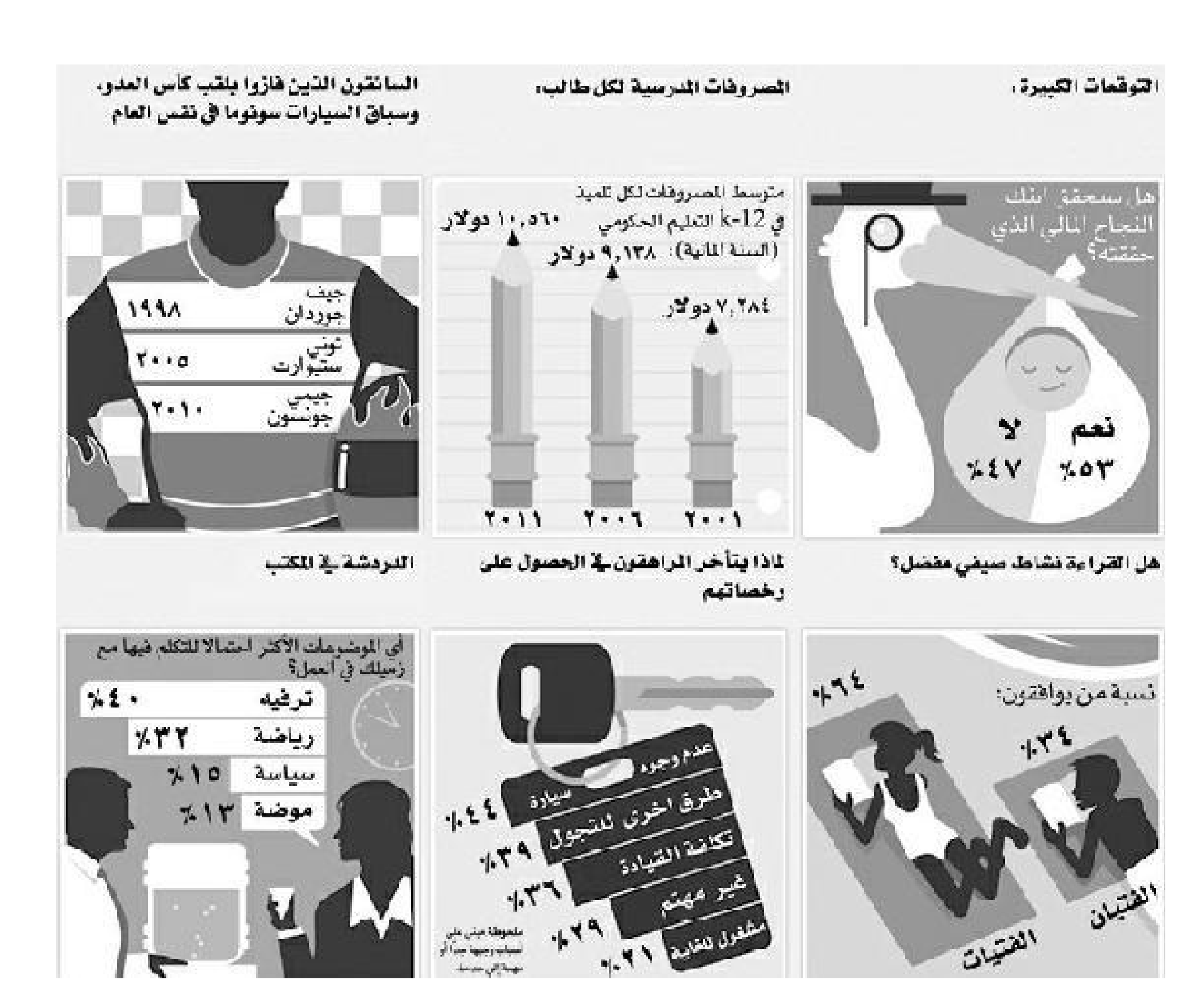
هذه هي الخيارات التي تتخذها أولًا بحيث يمكن أن يفهم جمهورك ما تقوله، بشكل أسهل وأسرع. إذا قمت بذلك العمل الشاق مقدمًا، فإن مستمعيك لن يدفعوا الثمن لاحقًا.

يمكنك أن ترى التحول

نحن ننتقل من عالم يستند إلى النص إلى عالم مرئي. وستسود الشاشات ووسائل الإعلام التفاعلية جميع جوانب حياتنا. حيث توجد الشاشات في بيوتنا وفي فصولنا الدراسية وفي مصاعدنا وحتى في حماماتنا. لقد حلت محل الهواتف والكتب والصحف واللوحات الإعلانية والقوائم المطبوعة.

بيد أن بعض أنواع وسائط التواصل الاجتماعي الأوسع انتشارًا تستند إلى المرئيات: بنترست وتمبلر وإينستجرام وفاين. وأصبح الناس يتوقعون الآن أكثر من أي وقت مضى، أن تكون المعلومات التي يتلقونها على أساس يوم بيوم من التفاعل والتطور والمشاركة. إننا نعيش في عصر مخططات المعلومات البيانية؛ وهي تفسيرات مرئية مدمجة وجذابة للبيانات اللفظية أو العددية. في الوقت الحاضر، تأخذ وسائل الإعلام مثل الفيديو ومخططات المعلومات البيانية والرسوم التوضيحية والرسوم المتحركة مركز الصدارة.

وفقًا للعديد من الدراسات، فإن 65% من السكان يتعلم بصريًا. والأدهى من ذلك، أظهرت الدراسات أنه بينما نتذكر 10٪ فقط مما نسمعه و30% مما نقرؤه، فإننا نتذكر 80% مما نراه. وبمعرفة هذه الحقيقة، فإن هناك فرصة كبيرة لأن يزيد الاتصال المرئي من الفاعلية والإيجاز لكيفية تواصلنا.



الرؤية تفوق القراءة

أصبح تفضيل الناس للرؤية على القراءة أهم من أي وقت مضى. وكمثال على ذلك، يمكننا أن ننظر إلى نيوهارث آلين مؤسس صحيفة يو إس إيه توداي (أمريكا اليوم)، الذي أعاد تعريف الصحافة في فترة الثمانينيات بطريقته المختلفة اختلافًا جذريًا في الصحف.

بعد تحليله لكيفية قراءة الناس للصحف في ذلك الوقت، قرر نيوهارث أنه لا بد من أن تكون هناك وسيلة أسهل لاستهلاك الأخبار اليومية. ونتيجة لذلك، كانت قصص يو إس إيه توداي قصيرة، ونادرًا ما تأخذ صفحتين، وتستخدم الكثير من الصور. بيد أن تشديد نيوهارث على استخدام الصور قد خلق الصناعة المنزلية لمخططات المعلومات البيانية.

لم يكن نيوهارث متعصبًا للصحافة. بل إنه ينتمي إلى قاعة لمشاهير الاختصار. لقد أدرك التحول الدائم من النص إلى الصورة وأن الناس ليس لديهم الوقت ولا الانتباه لقراءة الصحف التقليدية بعد الآن. وكان يعرف أن الوقت قد حان لعرض ما يعنيه الصحفيون للقراء.

اللغة البصرية

بالرغم من أن الناس قد انتقدت نيوهارث لقيامه بذلك في الثمانينيات، فإنه أثر في الصحف والمجلات الكبرى اليوم. والكثير من الصحف بما في ذلك صحيفة وول ستريت جورنال، لديها الآن تطبيقات الهاتف الذكي والكمبيوتر اللوحي مع أبرز الفيديوهات والعناصر المرئية التفاعلية جنبًا إلى جنب مع مقالاتها اليومية. إن أيام الصفحات الإخبارية المتخمة بالكتابة قد ولت. واليوم يتطلب التواصل بشكل فعال -لجميع الصناعات- التواصل بصريًا.

ولكن الأمر صعب؛ ففي النهاية ليس كل شخص مؤهلًا لأن يصنع مخطط معلومات بيانيًا بسهولة أو أن يترجم قصة بشكل طبيعي إلى رسم بياني أو مخطط أو رسم توضيحي مختصر ومقنع. يستخدم أقل من 3% من الشركات الاتصال المرئي، وتحديدًا لأنه من الصعب إنجازه بصورة صحيحة. إن كتابته أسهل من العثور على الصورة المناسبة التي تقابل 1000 كلمة. ولكن بذل هذا الجهد الإضافي يصنع فارقًا عندما يلتقط الأشخاص التقرير ويفهمون ما نقوله بالضبط. لإيصال أفكارنا بشكل مرئي، نحتاج إلى إشراك جانبي الدماغ معًا: النصف الأيسر المنطقي والنصف الأيمن الإبداعي.

على الرغم من أن العنوان البارز قد يساعدك، فإن بول ستانارد، المؤسس والرئيس التنفيذي لبرنامج "سمارت درو"، يوضح أن التواصل باستخدام الصور هو أكثر فعالية ست مرات من الكلمات وحدها. وهو يخمن أن المزيد من المعلومات الفريدة سيتم تحويلها في عام واحد في الوقت الحالي مما كانت عليه خلال الـ 5000 سنة الماضية.

الأمر يشبه تعلم الكلام بلغة مختلفة.

عندما أسست شركة شيفيلد لأول مرة، أراد أحد عملائي -شركة برمجيات سويدية اسمها CogMed- تسويق برمجياته الجديدة المصممة للمساعدة في تعليم الأشخاص الذين يعانون من اضطراب نقص الانتباه. ولقد لجأ مديرو هذه الشركة لي لأنهم أرادوا اقتباس قصة

لسوق الولايات المتحدة حول فوائد ممارسة إنعاش الذاكرة للأشخاص الذين لديهم قدرات معرفية محدودة بشكل ملحوظ.

كما قد تتصور، فإن علماء الأعصاب الذين صمموا هذه البرامج عباقرة. ولكنهم كانوا يجاهدون للعثور على وسيلة لجذب انتباه جمهورها أكثر من أي وقت مضى. لأنه في النهاية، كان عملاؤهم المحتملون لديهم اضطراب الـ (إيه. دي. دي).

لذا لجأنا إلى عبقري الإنفوجرافيك جون تيلفورد. وقمنا بتبسيط المعلومات على البرنامج الجديد إلى ثلاث نقاط، وترجمناها إلى قصة مرئية من صفحة واحدة. كان الأمر أشبه بالتحدث إلى آلة ترجمة تلقائية مرئية.

يقول تيلفورد: "لقد أجريت الاختبارات على نفسي وعلى الناس الذين أعمل معهم كحالات اختبار. إنها القدرة على النظر إلى الأمور من منظور مختلف عن أولئك المنغمسين فيها. عندما أصنع مخططًا بيانيًا للمعلومات، أقول: 'هذه هي الطريقة لشرح الفكرة لشخص ما ليس لديه معرفة بما تتحدث عنه، في أبسط صورة'. يمكنني أن أعرضها بالطريقة التي يمكن أن يفهمها الناس العاديون، لأنني واحد منهم".

يعرف تيلفورد كلتا اللغتين -اللفظية والبصرية- ولقد ساعدنا -مثل السحر- على تحويل قصتنا اللفظية إلى صور ذات مغزى.

يتابع تيلفورد بقوله: "إنها طريقة للنظر إلى المعلومات والقدرة على تفصيلها. هناك الكثير من الخبراء الذين يمكن أن يغمروك بالمعلومات، ولكن تكمن البراعة في أن تجعل شخصًا ليس لديه أي دراية بالمفهوم يستوعب المغزى".

وقد نجحت الحيلة وساعدت "كوجميد" على رواية القصة بشكل مرئي.

اربط قصتك بصورة

إن مصممي الإنفوجرافيك بحاجة إلى أن يفهموا أولًا النقاط الأساسية لما يحاولون أن يوصلوه. هذا هو الجزء السهل. أما الجزء الصعب فهو العثور على أداة مرئية مرتبطة تشرح القصة مع الصور.

خلال فترة الركود الكبير في عام 2008، عملت مع بعض المديرين الذين طلبوا مني أن أشرح لفريق القيادة التحديات المحتملة الكامنة في التواصل مع الموظفين خلال الأوقات العصيبة. وكان الركود الاقتصادي مخيفًا؛ حتى إن البعض قارنه بالكساد العظيم.

وبالطبع لا أعرف كيف يبدو الحال بأن تعيش في فترة الثلاثينيات، ولكن اعتاد والدي أن يحكي لي قصة عن جدتي عندما عملت خياطة لسيرز روبوك في شيكاغو. وكانت وظيفتها هي خياطة الأزرار على السترات طوال اليوم. وكان سرها للبقاء في العمل خلال فترة الكساد هو أنها إذا كانت قد أنهت عملها قبل نهاية اليوم، كانت تعود وتمزق كل الأزرار، وتبدأ في حياكتها من جديد. كان شعارها "تأكد من أنهم يرونك تعمل دائمًا".

لذا قررت أن أستخدم هذه القصة في العرض الذي سأقدمه. وبالنسبة للأداة البصرية التي سأستخدمها، فلقد بحثت عن "سترة لها أزرار" على جوجل، ووضعتها على شريحة واحدة، وعرضت قصتي خلال 15 دقيقة. لقد كان الأمر في منتهى البساطة. لقد حددت المضمون الذي أردت أن أوضحه وقمت بقدر لا بأس به من البحث البصري. هذا الاقتران الفعال بين اللفظي والبصري قد آتى ثماره حقًا.

فقط قم بالعمل الشاق مقدمًا. وسوف يكون له مردود هائل على الجمهور في نهاية المطاف.

فيما يلي بعض الطرق السهلة للعبور إلى العالم المرئي.

1. **صور جوجل التي ترتبط بعرضك التقديمي.**
2. **ارسم خلال عرضك التقديمي.**
3. **ابحث عن مقاطع الفيديو القصيرة على الإنترنت.**
4. **اصنع فيديوهات قصيرة خاصة بك.**
5. **استخدم لوح الكتابة للتوضيح.**
6. **أحضر مواد صغيرة لدروس اعرض-و-احكِ.**
7. **تصفح موقع prezi.com للتعرف على نوع مختلف من العروض.**

8. اعرض صورًا مذهلة بدلًا من الكلمات.

9. أنشئ كودًا لونيًا لمذكراتك.

10. استبدل الكلمات المستخدمة بشكل متكرر بالأيقونات.

السحر اللحظي: مخططات المعلومات البيانية في إدارة الأعمال

يعمل الاتصال المرئي على تركيز المعلومات المعقدة وتوضيحها ويجعلها مسلية، والأهم من ذلك، يجعلها أسهل في الاستخدام. إن إتقان هذا الفن يؤثر على الفور على كيفية توصيلك الأفكار المعقدة، على المستويين الظاهري والباطني.

خذ -على سبيل المثال- ما تفعله مؤسسات التداول العام مثل جي إي G، سيرز Sears، وول-مارت Walmart، أبل Apple عندما تحتاج إلى التقرير السنوي لمساهميها. وعادة ما تكون التقارير السنوية بها الكثير من الخرائط والصور والرسوم البيانية ليسهل على المساهم فهم الوضع الحالي والمتوقع للشركة. إنها تقريبًا مجلة مصغرة ذات مضمون، والتي تسهل على الجمهور -الذي ليس بالضرورة لديه الوقت أو الخلفية- التعامل مع البيانات الخام.

هناك الكثير من الشركات تخطئ الهدف، ومع ذلك، فإنه على الرغم من أنهم يضعون صورًا بين النصوص، فإن هذه الصور لا تحكي القصة المخصصة لحالة المؤسسة.

عليك أن تفترض أن الناس لن تقرأ ما تكتبه. لذ لا بد أن تظهر نفس القصة المتماسكة في كل من النص والرسم التوضيحي.

تبسيط المعلومات المعقدة

يوضح مارك سميكليس مؤلف كتاب The Power of Infographics أن 50% من عقلنا مكرسة للوظائف البصرية.[1] ولكن على الرغم من أن لدينا تفضيلًا فطريًا للتعلم بصريًا، فإن عددًا قليلًا جدًا من الشركات يختار إشباع شهية عملائه للمعلومات البصرية. على سبيل المثال، مينيسوتا، مزود الحلول للأموال المتنقلة، أخرجت أحد الإعلانات في الطبعة الرقمية لوول ستريت جورنال تصرخ: "من فضلك، لا تقرأ هذا، لأننا لا نعرف كيف نتفوق في عالم التكنولوجيا

اليوم". وكان الإعلان يحوي نصًا مباشرًا وصورة واحدة مملة للأسهم. كان الأمر يشبه قراءة شيء ما في الكتب المدرسية التي عفا عليها الزمن. بالحديث عن الفشل، فإن التجربة التفاعلية فشلت تمامًا، ولم يكن موقعهم على الإنترنت أفضل حالًا. كان عدد التقارير الرسمية على موقعهم ضعف عدد الفيديوهات. ولم يكن هناك شيء في إعلاناتهم أو موقعهم يعرض خدماتهم بطريقة مرئية أو جذابة.

عمل واحد فقط كان يقوم بالاتصال المرئي كما ينبغي وهو شركة التسويق الآلي "إلوكوا". ويصف سميكليس كيف تستخدم هذه المنظمة مخطط المعلومات البياني بشكل جيد لمساعدة الناس على فهم ديناميكية التسويق عبر الإنترنت، وعلى الأغلب لشرح تعقيدات برامجها.

قامت "إيكيا" IKEA بثورة في استخدام الإنفوجرافيك في تجارة الأثاث. بيد أن أي شخص قد اشترى أثاثًا من الشركة السويدية من قبل يعرف أنه لا توجد كلمات عند فتح أي من كتيبات التجميع لشركة إيكيا؛ فقط صور. حيث تصور شخصًا ممسكًا بمفتاح سداسي، ويوضح الأجزاء، ويظهر كيف يتم تجميع قطع الأثاث معًا. إنها طريقة بديهية وغير مؤلمة إلى حد ما لتركيب الأثاث الخاص بك.

عصر اليوتيوب والبيزنس

أصبحت فيديوهات سرد القصص وسيلة أكثر وضوحًا ليس فقط للتعليم والتسويق ولكن أيضًا للترفيه وإشراك الجماهير.

ينشر الناس عشرات الآلاف من فيديوهات اليوتيوب كل يوم. وتقوم الشركات في جميع أنحاء العالم بإنشاء روابط خاصة لهم على اليوتيوب أو قنوات فيميو Vimeo لحكاية قصصهم بصورة مرئية. لقد أدركوا أنه إذا كانت الصورة تساوي ألف كلمة، فإن مقطع فيديو سيساوي مليون كلمة. ولكن كما هو الحال بالنسبة لأي شكل من أشكال الاتصال، فإنه عند إنشاء الفيديو، يجب أن تكون دقيقًا للغاية مع جمهورك.

يجب أن تبقي مقاطع الفيديو قصيرة. حيث إن متوسط مدة الفيديو على اليوتيوب هو حوالي 3.5 دقيقة؛ بعد مرور ذلك الوقت، يبدأ الناس في فقد اهتمامهم ويضغطون للخروج من الفيديو. وكلما كان الفيديو طويلًا، كان أصعب على الناس التركيز طول مدة الفيديو.

في إحدى المرات، أرسل زميل لي رابط فيديو لخبير في حملات التسويق عبر الإنترنت. وكانت مشاهدته بالمجان، لذا فتحته. وكان أول ما نظرت إليه هو العداد في أسفل الزاوية اليمنى من مقطع الفيديو لأعرف زمن التشغيل.

استمر هذا الفيديو الخاص لمدة 15 دقيقة. وكان هذا أطول مما أرغب في مشاهدته، ولكن زميلي كان متحمسًا لترشيح هذا الرجل لي لذا ضغطت زر التشغيل. وبعد انقضاء 3 دقائق، بدأت أتساءل إذا كنت مهتمًا بما فيه الكفاية للاستمرار لمدة 15 دقيقة كاملة. وبعد 3 دقائق أخرى، فقد الفيديو اهتمامي الكامل، حتى على الرغم من أنني كنت مستعدًا للتركيز فيه تمامًا.

حكمة [موجزة]

المحاور المختصر لديه الجرأة لإزالة ما يثقله.

لقد حذر ويل سترنك علانية: "احذف الكلمات التي لا يوجد داعٍ لها". إذا كان شخص يغرق، فلا تضف أوقية أخرى من الماء. تعامل مع الاختصار كأنه مسئولية وتعاطف واحترام؛ كن محاورًا مختصرًا.تصور لو كان لديك شيء مهم لتشاركه مع شخص كان يجري ناحية الباب ليلحق بقطاره وليس لديه وقت طويل ليضيعه. عامل كل الناس على هذا الأساس، حتى لو لم يكونوا في عجلة من أمرهم.

ضع في اعتبارك الوقت والجودة. إذا كانت فيديوهاتك تبدو كما لو كانت مثل أفلام الهواة، فسوف تخسر جمهورك على الفور.

هناك فكرة أخرى، وهي تقديم أشرطة الفيديو المسلسلة. حيث يقدم اليوتيوب والفيميو قنوات للشركات لإنشاء حلقات. إذا كانت فيديوهاتك قصيرة وجذابة ولها قيمة تعليمية وترفيهية، فقد يتطلع الناس لمشاهدة الحلقة القادمة في السلسلة الخاصة بك، كما يفعلون مع برنامجهم التليفزيوني المفضل لهم. إنك تحتاج إلى التفكير أكثر مثل المذيع وأقل مثل المسوق.

تجعل كاميرات الهواتف الذكية أيضًا إنشاء محتوى الفيديو أكثر ملاءمة؛ كما يتضح من القصة التالية لتشارلي ميرسون، مذيع الراديو الذي يستخدم الآي فون ليصور الأحداث الحية وينشرها على مدونته. كان ميرسون يسير في دالاي بلازا في شيكاغو ورأى صبيًا أمريكيًا من أصل إفريقي يلقي خطابًا حماسيًا عن إغلاق المدرسة في المدينة. بدأ بسرعة التسجيل لهذا الولد على هاتفه الذكي ونشرها بعد مرور دقيقتين من خطابه مع مقدمة بسيطة على مدونته. هذا الطفل يمكن أن يصبح عمدة شيكاغو في المستقبل.

إن الفيديوهات هي أدوات قوية جدًا لالتقاط الرسائل القصيرة والسريعة ويسهل مشاركتها.



طويل جدًا؛ لم أقرأه

قد يتبادر إلى ذهنك أنك "بحاجة للبدء في إنشاء الإنفوجرافيك وتصوير الفيديو على الفور". غير أن هناك وسيلة أبسط وأقوى لتحسين اتصالك المرئي، وهي وثيقة بسيطة التنسيق.

إن التنسيق أمر أساسي لأي مادة مكتوبة، سواء كان تقريرًا أو بريدًا إلكترونيًا أو كتابًا. حيث كانت كتب الأعمال التقليدية تخلو من الرسومات؛ ولكن هذا الاتجاه يتغير. ولو وجد في هذه الأيام كتاب يحوي من مائة إلى مائة وخمسين صفحة كلمات فقط، فإنه بذلك يتجاهل تفضيلات القراء المرئية. وحده المؤلف المتعجرف هو من يتوقع منك أن تقرأ الكتاب كله من الغلاف للغلاف لتفهم ماذا يحاول أن يقول. يجب أن يتحلى باللباقة ليلخص بعدة طرق مغزى قصته من خلال الصور.

خذ الوقت الكافي للتحضير



◄ ضع خطة قبل أن تتكلم، حتى يكون كل شيء واضحاً ومختصراً ومحدداً. سوف يلاحظ الآخرون المجهود الذي بذلته في التحضير وسوف يقدرونه.

طويل جدًا؛ لم أقرأه- هو استجابة لجيل اليوم عندما تفشل الرسائل في تلبية توقعاتهم للاختصار. وهذا ينطبق على رسائل البريد الإلكتروني والتدوينات وحتى الكتب.

وفيما يلي بعض الطرق لجعل الاتصال المكتوب أقصر وأكثر جاذبية:

- اجعله جذابًا. قدم عنوانًا قويًا أو عنوانًا للموضوع ليكون مصدر جذب.
- حدد بريدك الإلكتروني حتى لا يتجاوز النافذة الأصلية. إن رسالتك ستكون طويلة إذا احتاج المتلقي أن يمرر الماوس إلى أسفل لقراءتها.
- تقبل المساحة البيضاء. تأكد من وجود مساحة بيضاء وتوازن في النص. وبدلًا من الفقرات المتكونة من 8-10 جمل، اجعلها 3 أو 4 جمل مع المردودات بين الفقرة والأخرى.
- اجعله بالخط الأسود الغامق. إذا كانت لديك فكرة رئيسية في المستند، فسلط الأضواء عليها من خلال كتابتها باللون الأسود الغامق.
- استخدم النقاط والأرقام. ابدأ كل نقطة بكلمة مؤثرة أو عبارة جذابة.
- تخلص من التفاهات. إن تقليم المعلومات التي لا لزوم لها، يؤدي إلى حجم مختصر وسهل الاستيعاب.

إن تنسيق وطول وتخطيط النص يشير إلى ما إذا كان المحتوى مثيرًا للاهتمام، أو لا يستحق وقتهم.

بيد أن السؤال الذي يطرأ في ذهن الجميع الآن هو: "هل يمكن أن تبين لي؟". الصور والرسوم المتحركة والإنفوجرافيك يمكن أن تجعل الأفكار المعقدة والمطولة سهلة الاستيعاب للناس. أرضِ هذا التوقع، ودرب جمهورك على العودة مرة أخرى للمزيد.

المختصر المفيد: الاتصالات المرئية أكثر جاذبية بكثير من الكلمات وحدها. استكشف الطرق البسيطة والأكثر فاعلية لتثبت أن الصورة تساوي ألف كلمة.

10

تفعيل الاختصار: جرينجر وقصة آل وبيتي

المختصر المفيد: تجرأت شركة دابليو. دابليو. جرينجر على أن تكون مختلفة بأن تخطط وتحكي وتتكلم وتعرض رؤيتها لمدة خمس سنوات كقصة استراتيجية يتبناها جميع الموظفين.

كانت واحدة من أكثر الحالات جاذبية والتي تجمع بين التخطيط والإخبار والحديث والعرض هي كيف قام دابليو. دابليو. جرينجر - الموزع الصناعي لواحدة من أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة، ومقرها في إحدى ضواحي شيكاغو- بتحويل الاستراتيجية المعقدة إلى قصة بسيطة.

عندما التقيت مع جون بورتا، رئيس التخطيط الاستراتيجي لجرينجر، واحتسينا فنجانًا من القهوة، أخبرته أنه يمكن لشركته أن تستخدم قصة لتبسيط استراتيجيات العمل المعقدة.

رد جون: "لقد أضاء مصباح على الفور أمامي عندما بدأنا نتحدث عن كيف يمكن أن يستخدم فريق القيادة العليا لدينا المخططات السردية لتجميع الرؤية الاستراتيجية للشركة لمدة خمس سنوات. لقد كانت فكرة السرد الاستراتيجي جذابة، لأنها قد تساعدنا على التحدث إلى قاعدة أوسع من المديرين والموظفين".

لقد قضت شركة جرينجر العامين السابقين في دراسة ديناميكيات السوق بشكل مكثف وملاحظات العملاء الرئيسيين، وكيف يمكن للشركة معالجة فرصة أكبر من ذلك بكثير.

ولقد أخبرني بورتا أنه "كان لدينا تلال -بالمعنى الحرفي للكلمة- من البحوث والأفكار والبيانات والتوصيات التي تم وضعها في عروض مطولة وملفات مفصلة، لقد كانت الخطة المناسبة، ولكننا كنا نكافح حقًا لايجاد وسيلة أبسط للحديث عن الرؤية دون أن يتوه الجميع في هذه العملية. وكانت المجازفة كبيرة".

لذا طلب مني جون حضور اجتماع فريق القيادة العليا في جرينجر حيث كان هناك اثنا عشر من كبار قادة المنظمة الأمريكية يتحدثون عن

وضع اللمسات الأخيرة وبدء تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الخمسية. ولقد أرشدتهم إلى بناء مخطط القصة لشرح الخطة كقصة واضحة ومختصرة ومقنعة.

خلال دورة وضع المخطط التي استمرت لأربع ساعات، سألتهم أسئلة عن عملية التخطيط والسوق والأفكار الرئيسية.

سألت: "من هم عملاؤكم؟".

الرد: "نحن نعتقد حقًا أن لدينا نوعين مختلفين من العملاء: الحاجب والشخص الممول".

فرسمت عمودين مع أشكال للشخصيات على السبورة.

قلت لهم: "حسنًا، دعونا نسمِّ العميل الحاجب (أ) والعميل المحاسب (ب) لتبسيط الأمور". ولكن بدلًا من تسميتهما (أ) و(ب) أطلقت عليهما آل وبيتي. لقد جعلت الأمر أكثر سهولة وشخصية.

وسرعان ما انهمك الحضور في سرد سمات كل نوع من العملاء، ولقد وضعت الأوصاف تحت كل عمود.

ثم ناقشنا ما يهم هذين العميلين وكيف أنهما مختلفان كليًا.

"إن آل هو الحاجب الذي سوف يشتري المنتجات من جرينجر، وكتالوج جرينجر، ومن الفروع وعلى شبكة الإنترنت. لديه أطنان من الأعمال التي يجب أن ينجزها، وهو يشعر بالقلق حول توفير الوقت عندما يحتاج لجزء مهم أو خدمات الدعم، مثل المسمار والمصباح والمضخة، أو عناصر متخصصة للحفاظ على المرافق تعمل وآمنة".

إن كلمات مثل الوقت والملاءمة والجودة تظهر تحت قائمة آل.

قالوا لي: "أما بيتي فهي أقرب لمحاسب أو ممول. فهي توجد وتوافق على أوامر الشراء. وتعيش في جدول البيانات وتدبر الميزانية، إنها تعمل في المكتب الخلفي وتهتم بحفظ أموال الشركة".

وتوجد كلمات مثل القيمة والسعر تحت عمود بيتي.

وخلال الساعات القليلة التالية، نسج فريق القيادة العليا قصة حول آل وبيتي لشرح الرؤية الاستراتيجية الخمسية. وعندما انتهوا من وضع

مخطط القصة على سبورة كبيرة، كانت رؤيتهم الاستراتيجية منظمة في خطوط رئيسية بطريقة بسيطة ومختصرة.

قال لي جون: "كان الجميع متفقين، وكانوا متحمسين لنشر القصة".

وكان أول تحدٍّ هو تبادل القصة مع أعلى 200 مدير. أما الخطوة التالية فكانت شرحها ببساطة لتلك المجموعة.

اختار فريق القيادة أن يترك طريقة الباوربوينت التقليدية. وبدلًا من ذلك، قرروا أن يرسموا الصور ويجروا حوارًا مع المديرين.

ولقد وقف مايك بوليك، رئيس جرينجر، أمام 200 مدير وقال: "لدينا قصة نرغب في مشاركتها معكم وهي جذابة ومشوقة. إنها توضح ما يهتم به عملاؤنا فعلًا وكيف نساعدهم".

"دعونا نبدأ بجوهر استراتيجيتنا". ثم أمسك بوليك بورقة بيضاء ووضعها على جهاز عرض ضوئي من المدرسة القديمة، مثل الجهاز الذي قد تكون رأيته في قسم البيولوجيا في المدرسة الثانوية. واستخدم قلم الماركر لرسم دائرة، والتي كانت نقطة محورية في المخطط السردي. وداخلها رسم صورة من شريط المركز الأول: وكان الهدف من ذلك كله، هو أن تكون اختيار الزبون الأول.

ثم سلم قلم الماركر إلى واحد من أعضاء فريقه، الذي رسم الصورة التالية والجزء التالي من المخطط. وهكذا دواليك. كانت هناك صور لساعة ونقود، وأشكال لاصقة لآل وبيتي، والصور الأساسية الأخرى. وكانت هذه هي الطريقة التي عرضوا بها الرؤية الاستراتيجية الخمسية.

يستعيد بورتا المشهد بقوله: "لقد ذهل الحضور، بيد أن فريق القيادة لم يتكلم بمثل هذا الوضوح والبساطة من قبل. لقد كان عرضًا قويًا وجذب انتباه الحضور لمدة 40 دقيقة؛ دون استخدام شريحة واحدة".

ثم بعد ذلك -كتحدٍّ- أمسك مايك ورقة فارغة أخرى وقلم ماركر ووضعهما تحت الضوء الوحيد لكاميرا الملف. وطلب أن يأتي متطوع ليشرح رؤية الشركة الاستراتيجية الخمسية لاختبار فهم المديرين.

ومن ثم نهضت إحدى المديرات، وأخذت ورقة بيضاء، وأعادت رسم الصور وشرح الرؤية الاستراتيجية. لقد فهمته بالفعل وحكت القصة بشكل ممتاز في أقل من دقيقتين. ولقد قوبلت بموجة من التصفيق

الحار من الجميع واحتفاء واضح.

لقد استحوذت قصة آل وبيتي على خيال الشركة. وفهم الناس الاستراتيجية على الفور، وما الخطة، ولماذا يحتاجونها، ومن الذين سيقدمون له الخدمة، وما الذي يجعلهم متميزين، وكيف يمكنهم تحقيق ذلك.

وكان الجانب الأكثر أهمية هو أن الجميع لم يفهمها فقط؛ بل كان في استطاعتهم حكايتها. ونتيجة لذلك، رجع الـ 200 قائد وأخبروا مجموعاتهم، وهكذا انتشرت القصة.

أساسيات [اختصر]

أمسك بزمام الأمور:

الشغف والتصميم

يمكن أن يكون الحماس معديًا؛ وقرار عمل واعيًا.

لقد أتيحت لي الفرصة لمساعدة مدير إحدى الشركات على إعادة تقديم شركته لمجموعة من المحللين المتشككين. بيد أنه قد مرت فترة طويلة منذ أن قامت شركة توزيع التقنيات ببذل جهود متضافرة للحفاظ على توصيل هذه التأثيرات للسوق بشكل صحيح.

بعد إحكام قصة شركته وتلخيص العرض الذي سيقدمه، توجهنا إلى لقاء تعارف في مؤسسة آي. دي. سي، وهي شركة أبحاث رائدة في بوسطن. والتقيت أنا وهو بعض اللاعبين الأساسيين وفي كل مرة يسأل أحدهم: "كيف حال العمل؟". وقد يروي قصته بكل وضوح وحماسة. كانت القصة التي خططناها تتردد أصداؤها بقوة في رأسه وقلبه.

لقد روى قصته عن التحول وجذب انتباههم جميعًا. وتحولت المقدمات المختصرة إلى محادثات أطول.

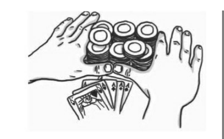
قلت له بين المقدمات: "اعتقدت أنك كنت ستوفر ذلك للتلخيص في الغد". فأجابني قائلًا: "قررت أن أبدأ الليلة. فنحن لدينا قصة رائعة لنحكيها، ولم أرغب في الانتظار".

التلميحات:

◄ اتخذ قرارًا والتزم به. إذا لم تكن مشاركًا بكل كيانك، فلن يكون جمهورك أيضًا، إنهم يهتمون أكثر بكيف تقوله أكثر من ماذا تقوله.

◄ تذكر أن الشغف ليس دائمًا مشاعر. يقرر المهنيون التواصل مع الاعتقاد بغض النظر عن كيف يشعرون.

◄ انشر الإثارة والحماس، إنهما معديان. يمكنك أن تستأثر باهتمام الناس إذا رأوا وشعروا بأنك ممسك بمقاليد الأمور.



كانت تلك لحظة حاسمة بالنسبة لجرينجر، واستمر تأثيرها في التزايد. ونقلت مجلة هارفارد بيزنس ريفيو قصة آل وبيتي، واستمر موظفو الشركة في الحديث عن الشخصيتين.1 إن هذا يساعدهم على التركيز على الاستراتيجية وعمل ما هو مهم بالنسبة لهم.

لقد أعاد الموظفون رسم الشخصيات آل وبيتي بمفردهم، وأشاروا إلى آل وبيتي في العروض التقديمية في وقت لاحق. بل إن أحدهم قام بتصميم مجوهرات آل وبيتي، وترك الآخرين مقعدًا لهما في الاجتماعات. حتى إنهم صنعوا فيديو موسيقى.

وأصبح الجميع يسألون الآن: "كيف يمكن أن يساعد هذا آل؟" و"ما النفع الذي سيعود على بيتي؟".

لقد أجبر آل وبيتي أكثر من 13000 موظف أمريكي على التفكير في كيفية التواصل شخصيًا وببساطة مع العملاء المشابهين.

إن رؤية جرينجر الاستراتيجية كانت ملتصقة (بالأذهان) لأنه تم تقديمها كقصة قصيرة. ويعكس مثال آل وبيتي كيف أن التخطيط والأخبار والحديث والعرض يمكن أن تتضافر سويًا كأدوات قوية لضمان الاختصار والفعالية.

المختصر المفيد: تجرأت شركة دابليو. دابليو. جرينجر على أن تكون مختلفة بأن تخطط وتحكي وتتكلم وتعرض رؤيتها لمدة خمس سنوات كقصة استراتيجية يتبناها جميع الموظفين.

الجزء الثالث:

الحسم

اكتساب الحسم لمعرفة متى وأين تكون مختصرًا

11

مقابلتك في منتصف الطريق

إذا كان عليك أن تعرّف -بكلمة واحدة- السبب في أن الجنس البشري لم يحقق، ولن يحقق، كامل إمكاناته، فإن هذه الكلمة ستكون "الاجتماعات".

- ديف باري

المختصر المفيد: حافظ على الاجتماعات مختصرة عن طريق تعيين حدود زمنية ومشرفين لإخراجك من قاعة المؤتمرات والعودة الى العمل.

اهزم أوغاد الاجتماعات

الاجتماعات مضيعة للوقت. فقط اسأل أي مدير تنفيذي.

طبقًا لدراسة بعنوان: "ما الذي يفعله رؤساء مجلس الإدارة؟" قام بها اقتصاديون من جامعة هارفارد للأعمال وكلية لندن للاقتصاد، "فإن الرؤساء التنفيذيين يقضون معظم وقتهم (85%) مع أشخاص آخرين. وتأخذ الاجتماعات فترة تصل إلى 60% من ساعات العمل، أما الـ 25% المتبقية فيتم قضاؤها ما بين المكالمات الهاتفية ودعوات المؤتمر والمناسبات العامة"1.

بعض المنظمات لديها ثقافة إجبار الموظفين على قضاء يومهم بالكامل في الاجتماعات. وعليهم إكمال أي عمل قبل أو بعد اختبارات التحمل الشاقة هذه التي تبدأ من الساعة 9 صباحًا وحتى الساعة 5 مساءً، أو حتى في عطلة نهاية الأسبوع.

عندما تكون في اجتماع، فأنت لا تعمل. بل تكون محاصرًا في قاعة المؤتمرات، وكل إنتاجيتك قد توقفت رويدًا رويدًا.

ولكن كيف يمكن أن يكسر الاختصار قيود الاجتماعات المضيعة للوقت؟

في هذا الفصل، سنبحث الطرق التي تجعل الاجتماعات أقل مشقة وأكثر إنتاجية. دعونا نتأمل بعض الأهداف السهلة التي يمكن أن نصل لها لإحداث تأثير:

1. الوقت: قلل الوقت الذي تخصصه للاجتماعات. وفي كثير من الأحيان، يمكن التنبؤ بها وتمييزها. (لماذا ساعة؟ أليس نصف ساعة كافيًا؟).
2. النوع: غير الشكل الأساسي. عادة ما نعقد اجتماعًا بطريقة لا تخدم الهدف. (لماذا يجلس الناس إذا كان بإمكانهم الوقوف؟ أين جدول الأعمال؟ لماذا لا تكون هناك طاولة مستديرة أو لا طاولة على الإطلاق؟).
3. المستبدون: تخلص من الأشخاص الذين يديرون ويتحكمون ويفسدون الاجتماعات. (لماذا يتكلم نفس الشخص دائمًا؟ هل تحتاج حقًا إلى مقدم؟).

يتعثر الناس في عادات الاجتماعات السيئة وينغمسون في النمطية والروتين. بغض النظر عن نوع الاجتماع، فإنه لا بد أن يكون هناك مقعد على الطاولة للاختصار، مما اضطر الناس للوصول إلى المضمون بسرعة وإنجاز المزيد في وقت أقل.

معالجة الوغد رقم 1: الوقت

غالبًا ما تضيع الاجتماعات الوقت لأن الناس يحددون وقتًا طويلًا لها. اقصر جدول أعمالك على ما هو ضروري فقط.

إذا أردت أن تتكلم في موضوع لمدة 7 دقائق، فلا تخصص له 10. إن الأمر يشبه تمامًا ما تقوله أمك دائمًا: لا تضع في صحنك أكثر مما يمكنك أكله. بالرغم من أن 3 دقائق إضافية لا تبدو وقتًا طويلًا، فإن هذه العادة سوف تؤدي إلى تراكم ساعات من الوقت الضائع. بيد أن منح نفسك أكثر مما تحتاجه من الوقت هو مثل رمي الدقائق القيمة في قناة القمامة.

تخيل اجتماعًا للموظفين مدته ساعة قد تم اختزاله إلى 30 دقيقة. ماذا لو بدأ كل اجتماع وانتهى في الوقت المحدد له؟ فكر في الاجتماعات التي يمكن أن يكون لها مدد تتميز بالمرونة التي تناسب احتياجاتك، مثل اجتماع مدته 21 دقيقة أو 14 دقيقة.

هناك عدو آخر للكفاءة وهو غياب التحضير والهدف. يأتي الناس إلى

الاجتماعات دون أن يكونوا مستعدين أو حتى يكون لديهم فهم واضح لأهداف الاجتماع. هل أنت هناك لاتخاذ قرار أو لإجراء مناقشة؟ يمكن أن تفقد أكثر من 10 دقائق فقط في محاولة معرفة لماذا أنت هناك.

لمعالجة وغد الاجتماعات هذا، فكر في إعطاء الناس أول 5 دقائق في كل اجتماع للتحضير وتنظيم وجهات نظرهم بهدوء. وقم بذكر الغرض من الاجتماع مقدمًا ودعهم يأخذوا هذا الوقت لمراجعة ما يحتاجون إليه. وهذا سوف يمنع أولئك الذين يأتون غير مستعدين من إضاعة المزيد من الوقت في الكلام فيما لا يفيد لتغطية عدم استعدادهم.

إن الصمت الإضافي في بداية الاجتماع قد يبدو مستغربًا في أول الأمر، ولكنه سوف يضع معيارًا غير قابل للتفاوض للتحضير ووجود وجهة نظر واضحة.

معالجة الوغد رقم 2: النوع

عندما يتعلق الأمر بالتحضير للاجتماع، فإن الإبداع يكون شحيحًا. من جدول الأعمال إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم غرفة الاجتماع، وعادة ما ينتهي المطاف بالمنظمين إلى تكرار نفس العادات القديمة المملة، ويذكرون نفس الأعذار، "هذه هي الطريقة التي اعتدنا عليها هنا". ولكن للحصول على نتيجة أفضل، تحتاج للعثور على طرق مبتكرة لتفاعل الحضور.

حضّر الاجتماعات لكي تكون مختصرة وناجحة؛ وهناك طريقة لتحقيق ذلك وهي بأن تقف مع باقي الأفراد في وضع تشكيل أو تجمع للإشارة إلى أنك لن تمكث هناك طويلًا. إنها طريقة مستحدثة تعمل على ألا تشعر بالاسترخاء في الاجتماعات المعتادة. عندما تجعل الجميع يقفون، سوف يتولد لديهم الشعور بأنهم في استراحة قصيرة بدلًا من شعورهم بأنهم في اجتماع قد يطول. وهذا من شأنه أن يولد شعورًا لدى الناس بالاستعجال وبلوغ الهدف. وبالتالي سيسهل عليك الدخول في الموضوع بسرعة. ويمنح الجميع الفرصة لاستيعاب ذلك.

هناك طريقة أخرى فعالة لتغيير تنظيم الاجتماع؛ وهي باستبعاد "الباوربوينت" تمامًا. حيث يمكن أن يستخدم المتحدث الفيديو أو الرسوم التوضيحية أو حتى عرض تعليقاتهم في الوقت المناسب من خلال لقاء الرسامين. إذا كنت تستخدم لوح كتابة أبيض لكي يعبر الناس عن أفكارهم، فسترى التعليقات تتولد بشكل مرئي بدلًا من أن تشعر بالسأم من التنقل من شريحة إلى أخرى. يحدث الاتصال الفوري

والدائم عندما يتم الجمع بين الحقائق اللفظية والمرئية في آن واحد.

معالجة الوغد رقم 3: المستبدون

إن المستبد هو مدمر الاختصار على نطاق واسع في الاجتماعات؛ ذلك الصوت المهيمن الذي يخنق فرصة الحوار. هذا النمط (أ) من الشخصية يتكلم معظم الوقت بحكم الرتبة أو الشخصية أو المنصب في الشركة.

هناك ثلاث طرق مهذبة للتغلب على صوت المستبد، وهي:

- حدد المستمعين الفعالين. اكشف المستبدين من خلال تعيين شخص نسميه المستمع الفعال للوصول إلى اجتماع أكثر توازنًا.

هذا الدور صارم: لا يتكلم المستمع الفعال على الفور، ولكنه يأخذ الملاحظات ويستمع للسياق المشترك. وتكون وظيفته هي الحفاظ على الاجتماع قصيرًا ومقتضبًا وتقديم ملخص نهائي. وعندما يهدد الصوت المهيمن بعرقلة أو تشتيت الغرض من الاجتماع، فإن المستمع الفعال سيكون ملزمًا بالتدخل.

لقد حضرت اجتماعات كان الرئيس التنفيذي يضطلع فيها بهذا الدور؛ بينما في اجتماعات أخرى، كان يتم تكليف شخص مختلف في كل مرة بشكل ديمقراطي. وفي كل مرة، كان الاضطلاع بهذا الدور يرسل رسالة مفادها أن الأصوات المهيمنة ليست موضع ترحيب.

- "التزم" بمتكلم واحد في كل مرة. هناك طريقة أخرى، وهي استخدام عصا التكلم. لدي واحدة في بيتي؛ إنها مجرد ملعقة خشبية، ولكن مع أسرة كبيرة مثل أسرتي، فإن أطفالي يتكلمون مع بعضهم على مائدة العشاء، ونحن نحتاج إلى وسيلة للحفاظ على الحوارات عادلة. لذا أي من كان لديه الملعقة يمكنه التحدث بينما ينصت إليه الآخرون. إنه وضع مفضل، وأداة تعليمية كبيرة، ومن الممتع رؤية ذلك يعمل.

حكمة [موجزة]

إذا قلت كل شيء، فلن يسمعوا شيئًا.

إذا لم تكن منضبطًا بالقدر الكافي لاستبعاد المعلومات غير الضرورية، فلن يعلق شيء بأذهانهم. إذا كان الناس تتم مقاطعتهم 50 مرة في اليوم، ما بين

تفقد هواتفهم الذكية كل بضع دقائق، والحاجة إلى حضور الاجتماعات التي لا تنتهي، فإنهم على الأرجح لن ينتبهوا إلى كل كلمة ثالثة تقولها لهم، إلا إذا قطعت عليهم الطريق أولًا واستبعدت المعلومات غير المهمة.

- حدد مساحات زمنية. أخيرًا، حجّم الصوت المهيمن بإعطاء كل شخص وقتًا محددًا للكلام. اجعلها قاعدة أن شخصًا واحدًا فقط سوف يعلق على فكرة ما بحيث لا يكون لديك تأثير متراكم. لديك تعليق درجة واحدة ثم تكمل الاجتماع.

هناك عدد من الطرق الإبداعية الأخرى لإدارة الاجتماعات. للتعرف على المزيد من السبل، راجع الكتب مثل:

Death by Meeting: A Leadership Fable … About Solving the Most Painful Problem in Business (Lencioni, 2004), The Manager's Guide to Effective Meetings (Streibel, 2002), Boring Meetings Suck: Get More Out of Your .(Meetings, or Get Out of More Meetings (Petz, 2011

غيّر التنسيق والأسلوب - اجعله حوارًا

بعد أن شغل منصب القائد العام للكتيبة 82 المحمولة جوًا، تم اختيار الجنرال ويليام بي. كالدويل الرابع للذهاب إلى بغداد للعمل مع القوات متعددة الجنسيات في العراق كمدير للاتصالات الاستراتيجية. وكان في الأساس، قد تم اختيار كالدويل للعمل بوظيفة كبير المتحدثين الإعلاميين. وكانت الأمور على المستوى العام لا تسير على ما يرام في العراق في ذلك الوقت. لذلك كان مكلفًا بتحسين جهود الاتصالات في المنطقة خلال هذه الأوقات العصيبة.

وكان سلف الجنرال كالدويل يحب أن يتحدث إلى وسائل الإعلام وهو واقف خلف المنصة. حيث يلقي كلمة منظمة جدًا كل أسبوع -مثل محاضرة، سلسلة من التعليقات المرتبة والرسمية وذات الاتجاه الواحد- مع وقت محدود للأسئلة والأجوبة.

ولكن الجنرال كالدويل -الذي كان جديدًا في لعبة وسائل الإعلام- لم يكن مستريحًا في الوقوف في الجزء الأمامي من الغرفة وتقديم خطبة الأخبار. حيث اكتشف أن هذا لن يجدي معه ولا يجذب اهتمام الناس. لذا قرر أن يحضر طاولة تنفيذية في الجلسة الثانية أو الثالثة لإطلاع وسائل الإعلام على آخر المستجدات ووضعها في منتصف

الغرفة. أزاح المنصة والصفوف ووضع تصميمًا جديدًا للأرضية. ثم جلس أمام الطاولة مباشرة أمام وسائل الإعلام الإخبارية -مثل السي. إن. إن.، والنيويورك تايمز، والبي. بي. سي.- وكلهم حوله، وقام بإشراكهم ببساطة في حوار حول ما كان يجري داخل العراق.

إن طريقة الجنرال كالدويل قد أدهشت وسائل الإعلام. فهم لم يكونوا متأكدين ما الذي يفعلونه بصدد ذلك. ولكن الجنرال كالدويل كان حريصًا جدًا على التأكد من أن الجميع يعرف أنه لن يضيع وقتهم. وكان يعرف أن الاجتماع كان بالنسبة لهم فرصة لجمع المعلومات وأيضًا كان فرصة له لأن يخبرهم بالقصة.

قام الجنرال كالدويل بالإعداد للمؤتمر كل أسبوع. وقد استخدم مخطط القصة (على الأقل حاول) لتحديد الفترة الزمنية للصحفيين لتكون 30 أو 45 دقيقة. وكان يدخل إلى الغرفة، ويلقي التحية على الجميع، ثم يقول: "لدي حوالي 10 دقائق للتحدث معكم عن المعلومات؛ وبعد ذلك يمكننا أخذ 15 دقيقة أخرى أو نحو ذلك لأسئلتكم".

ولقد خرجت وسائل الإعلام من الاجتماع بفهم أوضح لرسالة الجنرال كالدويل. بدلًا من مجرد الوقوف والقيام بالملخص العسكري التقليدي باستخدام الشرائح والرسوم البيانية والصور، فإن الهدف الرئيسي بالنسبة له كان إدارة الاجتماع بشكل حواري. لقد عمل الإعداد والأسلوب الجديد على أن يشعر الجميع بالراحة في الغرفة ويكونوا واثقين بأنهم سيحصلون على إجابات لأسئلتهم.

كان الجنرال كالدويل مدون ملاحظات مشهورًا. كان يأخذ الملاحظات ويكتب الأسماء أثناء اشتراكه في المحادثة مع وسائل الإعلام. ثم بعد ذلك إذا تم ذكر الموضوع خلال الأسبوع، فإنه يتصل ويتكلم مباشرة مع الشخص الذي كان قد سأل عن ذلك.

لقد حول القصة من لهجة رسمية حول الشئون العسكرية في العراق إلى قصة أكثر انفتاحًا وحوارًا. لقد نسق الجنرال كالدويل الإعداد والتوصيل، لذلك كان هناك اختلاف كبير. إن طريقته الجريئة قد ساعدت على تغيير مسرح الأحداث.

طبق أسس اختصر في شرح المهام العسكرية

إن شرح المهام العسكرية ليس معروفًا بكونه واضحًا أو موجزًا أو مقنعًا؛ بل في الواقع، العكس هو الصحيح. حيث عادة ما تكون في

صورة عروض باوربوينت مجهدة مليئة بالنقاط والمخططات السيئة وصور ذات جودة منخفضة ورسوم بيانية تم تنسيقها على نحو رديء.

جوردان ضابط عسكري شاب يعمل في قيادة العمليات الخاصة الأمريكية، وقد اتخذ مسارًا مختلفًا وانحرف بعيدًا عن النهج الموحد. ونجح.

كان جوردان يعمل هو وقواته لعدة أشهر على "كنوب"، أو مفهوم خطة العمليات، لتقديمه إلى جنرال برتبة أربع نجوم للموافقة النهائية. يقول جوردان: "بمجرد أن يوافق على الخطة، يمكننا تنفيذها، إنه قرار كبير بالنسبة لنا. كل واحد فينا كان يعمل على هذه الخطة منذ شهور مع نحو 25 شخصًا".

إن الوقت المطلوب للتخطيط وشرح ومراجعة الملف كان كبيرًا. لقد تضخم ملف "الباوربوينت" من 30-40 صفحة حيث قدموه إلى الأطراف المعنية المختلفة من الوكالة ووزارة الدفاع.

يتابع جوردان: "ثم تم إرساله إلى سلسلة (القيادة) لتقوم الطواقم المختلفة والقيادات بإبداء الرأي، وبالتالي يكون الجميع قد أسهم فيه، [ولذلك] أردنا أن تكون كل الشرائح صحيحة".

لكن كان لديهم 30 دقيقة فقط لإطلاع القائد. لذا كانوا يحتاجون حقًا لتقليل عدد الشرائح.

يستعيد جوردان الأحداث بقوله: "أردنا أن نبقيها مختصرة: 8-10 شرائح"، وبفضل الاختصار، حصل كل واحد منا على حصة عادلة في العرض الأخير.

ومع ذلك، اتخذ المؤتمر النهائي منعطفًا غريبًا. حيث كان هناك أكثر من عشرة أشخاص في المؤتمر -من إنتل والعمليات وضباط الأركان- فضلًا عن قائد وحدته والأفراد من قواته. وكان جوردان قائد المجموعة. قال موضحًا: "هناك الكثير من النجوم"، وكان من الواضح أن المجازفة كبيرة.

وقبل الإحاطة الإعلامية بحوالي 10 دقائق، قرر أحد ضباط الأركان ذو الأربع نجوم أن ينتحي بجوردان جانبًا لإعطائه بعض النصائح.

ونبه جوردان قائلًا: "كل ما يهتم به الجنرال حقًا هو أن تنظر في عينه وتكون مدركًا لما تتحدث عنه. لذا لا تقلق بشأن الشرائح؛ فقط

قل له الخطة".

لحظة الحقيقة: هل ينبغي عليه أن يقدم الإحاطة مع الشرائح، كما خطط طول الوقت، أم يكتفي بإجراء حوار فحسب؟

يقول جوردان: "قررت أن أجرب نصيحته، لقد شعرت أن الشرائح بمثابة شبكة أمان. إذا شعرت بعدم الارتياح للطريقة التي تسير بها الأمور، فبإمكاني دائمًا اللجوء إليها".

حتى ولو كان هناك بعض التردد في التخلي عن الشرائح، وخصوصًا مع حضور قائد وحدته، فإن جوردان شعر أنه قد تلقى نصيحة يمكن الاعتماد عليها من ضابط الأركان. يقول موضحًا: "هذا الرجل يعرف ما يتحدث عنه. إنه يعرف الجنرال بشكل أفضل مني"، وهكذا قرر أن يأخذ بنصيحته.

دخل الجميع إلى الغرفة، وجلسوا ومعهم النسخ الورقية، وانتظروا دخول القائد. ولأنه وصل متأخرًا، كانوا في حاجة لاستكمال الإحاطة في وقت أقل من الوقت الذي حددوه أصلًا. وبعد اعتذاره عن التأخير، طلب القائد أن يتم تقديم الجميع؛ ثم تمت الإشارة لجوردان ليبدأ.

وكما يحكي جوردان: "عند هذه المرحلة، كان إما النجاة أو الغرق. لقد قضيت أشهرًا وأعرف الخطة، لذلك تحدثت من خلال ما كنا نريد القيام به أساسًا بقدر من حسن التمييز. كانت هناك نقطة واحدة أشرت له فيها إلى صورة".

"ولأنني كنت جالسًا بالقرب منه وتبادلت معه بعض الكلمات، كان مشتركًا في الحديث. وبينما كنا نتابع العرض وجه لنا بعض الأسئلة. ثم في النهاية التفت إلى كل من الضباط العاملين معه وطلب رأيهم".

"وبعد ذلك، قال بطريقة مرحة جدًا: 'مهلًا، جوردان، هل تعتقد أن هذه فكرة جيدة؟' وبالطبع أجبته بنعم وضحك الجميع. وقال 'تم اعتماد الخطة'".

عندما تكون مستعدًا بشكل جيد وتضع خطة توضح أنك على استعداد لتقديم العرض، تذكر أن الناس تفضل الحوار وتقدر الوضوح والثقة. إن جوردان أصبح مقتنعًا الآن أن استخدام "الباوربوينت" سيصبح خطأ جسيمًا. يفسر جوردان ذلك بقوله: "كان القائد قادمًا مباشرة من اجتماع. ولديه في اليوم 10-12 جلسة حيث يتلقى فيها كمية هائلة من

المعلومات. وإذا حاولت أن أتكلم معه وكان يحاول قراءة كل هذه النصوص وهضم كل هذه الصور على الشريحة، كانت ستصبح إحاطة مختلفة جدًا، على الأرجح كان سيصبح الأمر كالآتي: 'يبدو الأمر عظيمًا. سأعود لك؛ دعني أستشر طاقمي'. لا أعتقد أنه كان يمكننا أن نصل إلى القرار الصحيح في ساعتها وفي ذلك المكان".

بعد ذلك، علق الكثير من الناس -بما في ذلك قائد وحدته- على مستوى العلاقة التي بناها مع القائد. حتى إن أحدهم علق بقوله: "لقد عاملك مثل ابنه".

منذ ذلك اللقاء، استغرق جوردان في التفكير الطويل في هذا الأسلوب الجريء وقال إنه أدرك أنه "في معظم الحالات، تكون الشرائح أقل لصانع القرار وأكثر للطاقم والقادة التابعين على الطريق. الجميع يريد أن يحمي صانع القرار. الشرائح أقل قيمة للإحاطة الفعلية".

المختصر المفيد: حافظ على الاجتماعات مختصرة عن طريق تعيين حدود زمنية ومشرفين لإخراجك من قاعة المؤتمرات والعودة إلى العمل.

- هل هناك اجتماع دوري في مؤسستك قمت فيه بتوظيف نموذج الوقوف أو المائدة المستديرة؟ حاول ذلك مرة واحدة، ولاحظ كيف تتغير الأمور.
- اسأل الأسئلة الأساسية قبل البدء في الاجتماع: من وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف؟ بمجرد التطرق لهذه النقاط، عليك أن تكون متأكدًا من المتابعة في نفس الاتجاه.
- ضع حدًا زمنيًا واضحًا وعرفه للجميع. عين مستمعًا فعالًا للتأكد من انتهاء الاجتماع في الموعد المحدد.
- دع كل شخص يعرف مقدمًا الوقت المحدد له، وما النقاط التي سيكون مسئولًا عن تغطيتها. كن على استعداد للتخلي عن الباوربوينت وإجراء مجرد حوار فحسب؛ إذا كنت معدًا إعدادًا جيدًا، فسيرحب الجميع بذلك.

12

ترك بصمة رقمية أصغر

لقد جعلت هذه الرسالة أطول لأنه لم يكن لدي الوقت لأختصرها.

- بليز باسكال

المختصر المفيد: أنشئ تدوينات وسائط التواصل الاجتماعي ورسائل البريد الإلكتروني التي تستحوذ وتحترم وقت المديرين المشغولين.

الطوفان الرقمي

لقد أصبح الأمر رسميًا: كلنا متصلون ببعضنا.

تقول دراسة أجريت في عام 2013 حول اتجاهات الإنترنت قام بها كل من ماري ميكر ولانج يو إن الناس يتفقدون هواتفهم الذكية 150 مرة في المتوسط يوميًا.1

لقد أصبح كل واحد ملتصقًا بأجهزته الإلكترونية - في المطارات وفي المكتب؛ وفي أثناء التنقل بين الاجتماعات -قبل وأثناء وبعد العمل- وحتى التسلل لها خلسة في البيت. ونحن أيضًا ملتصقون بهواتفنا الذكية والتابلت والبريد الإلكتروني.

يقول تقرير معهد ماكنزي العالمي الذي تم إصداره في يوليو 2012 إن تنظيم البريد الإلكتروني يأخذ 28٪ في المتوسط من وقت العامل. حيث تقضي قدرًا لا بأس به من وقتك فقط لمواكبة التدفق المستمر للرسائل القادمة طوال اليوم.2

في خضم هذا المعترك من البيانات الضخمة، يتصفحِ الناس تعليقات تويتر التي لا تنقطع، يفتح شهيتهم حد الـ 140 حرفًا. أما المهنيون فيتفحصون تحديثات حساباتهم على موقع "لينكدإن" لمعرفة من الذي يدخل ويخرج وما أخبار العمل التي يحتاجون تبادلها. وبإدماننا لأجهزتنا، فإننا نضيف أطنانًا من المحتوى الذي في الغالب سيضيع هباءً في فيضان المعلومات الثائر.

لذلك، ما الأوامر والنواهي للاختصار في العصر الرقمي؟

عليك أن تكون حريصًا مع كل كلمة، أو سيتم استبعادك باعتبارك مصدرًا آخر للضجيج الأبيض. آخر شيء يحتاج الناس قراءته هو تدوينات بطول الفقرة. لا شيء يزعج مستخدم الفيسبوك أكثر من الحاجة إلى النقر بالماوس على "متابعة القراءة" على تعليق طويل ممل ليس له أي مضمون. إن زلة مثل هذه على وسائط التواصل الاجتماعي ستقلل إلى حد كبير من رقم أتباعك. وإذا كنت لا تمارس الاختصار في الوسائط الاجتماعية، فعلى الأرجح ستتكلم مع نفسك.

لا يجب عليك أن تكافح فقط ليكون طول رسالتك مناسبًا ويسهل استيعابه داخل هذه المساحة، ولكن أيضًا لمحاربة تكرار الرسائل. فأنت بلا شك متصل بالأشخاص الذين يدونون على الإنترنت بشكل متتابع، ويستجدون الاهتمام المستمر، ولكنهم دون أن يقصدوا يصرخون ليتم تجاوزهم. لا تقلد عاداتهم السيئة. من الواضح أن هؤلاء الناس لا يمارسون أي ضبط للنفس ويسيئون استخدام حريتهم المكتشفة حديثًا على الإنترنت لتبادل كل ما يتبادر إلى أذهانهم. هل أرغب حقًا في معرفة أنهم قد فاتتهم رحلتهم الجوية أو أنهم أكلوا فقط شطيرة لحم لذيذة؟

من الواضح أن إساءة الاستخدام الجديد والممل للطاقة يمكن أن يكون عائقًا لمهن هؤلاء الأشخاص؛ لأنهم يعودون العالم على تجنبهم. قد تكون نواياهم حسنة، ولكنهم غير حساسين ليكونوا مختصرين. لقد فشلوا في إدراك أن كل ما يقومون بنشره أو إرساله لا بد أن يكون له قيمة ووثيق الصلة بالموضوع وفي المضمون.

دائماً ما تتفوق الأخبار على البيع

◄ ابعد عن العروض التسويقية. إنه مجرد حوار.

هناك أشخاص على النقيض من ذلك تمامًا، وهم الأشخاص الذين يضعون معايير عالية. فيكون كل ما ينشرونه يستحق القراءة. وتعكس رسائلهم الإلكترونية وتدويناتهم والنشرات الإخبارية الإلكترونية التي ينشرونها تمكنهم من أن تكون مرتبطة بالموضوع ومن ضبط النفس.

إذا كنت مثلي، فأنت مشترك في العديد من الرسائل الإخبارية لدرجة أن صندوق الوارد قد أصبح مزدحمًا بها كل يوم. وأنت ليس لديك الوقت لقراءتها كلها، لذلك عليك إما تأجيل قراءتها أو حذفها.

ما الذي يؤثر على قرارك بشأن ما تقرؤه؟ هناك عدد محدود من الاختيارات التي يجب أن تقرأها كل أسبوع؛ إن جاذبيتها ليست صدفة. إنها متميزة لأنها تتحدث بالعناوين البارزة وتمنحك ما هو مرتبط ومختصر ومحدد فقط. إنه موجز، وهو مؤثر.

عادة ما يصدر المديرون المشغولون أحكامًا سريعة حول ما يرغبون في قراءته. وبالتالي، فإن الطريقة التي تتواصل بها رقميًا يجب أن تتناسب مع جهاز التكسير.

خذ، على سبيل المثال، البريد الإلكتروني. حيث يبقي أحد المديرين الذي أعرفه رسائله قصيرة من خلال كتابة جميع رسائل البريد الإلكتروني على هاتفه الذكي وتحديد كل رسالة على ما سيكون مناسبًا على الشاشة الصغيرة دون التمرير لأسفل. لأنه يعلم أنه سوف يستطرد في الكلام إذا كتب رسائل البريد الإلكتروني على الكمبيوتر المحمول. وقد اعترف لي قائلًا: "يقرأ رئيسي البريد الإلكتروني وهو في عجلة من أمره؛ وهذا هو سبب إبقائي رسائلي قصيرة".

في هذا الفصل سوف نتناول النجاحات من ترك بصمة رقمية أصغر إلى صنع انطباع أكبر.

قاعة مشاهير اختصر: فيرن هارنيش

فيرن هارنيش هو أستاذ في الاختصار.

فيرن هارنيش هو كاتب عمود "رجل النمو" Growth Guy في مجلة فورتشن وأيضًا هو الذي كتب نبذة عن كتاب اختصر. بصفته مؤسسًا لمنظمة رجال الأعمال والرئيس التنفيذي لشركة جيزيل العالمية للتعليم والتدريب Gazelles، فإن هارنيش يستهدف كبار المديرين

التنفيذيين باستخدام العناوين البارزة واستغلال كل رسائل البريد الإلكتروني والرسائل الإخبارية والتعليقات. كل رسالة يقوم بإرسالها تشير بوضوح إلى إعداده لجعلها واضحة ومختصرة. فهي غير غامضة؛ ويمكن أن ترى انضباطه بشكل عملي في كل المراسلات.

- عنوان جذاب: دائمًا ما يكون الأسود الغامق مصدر جذب قويًا.
- طول رسالة يمكن التنبؤ به: لا تزيد الفقرات أبدًا عن بضع جمل.
- كتابة بإحكام: ليس كثير الكلام ودائمًا محدد.
- توفير الوقت: دائمًا ما تكون هناك مراجع مباشرة لتوفير وقتك، من "خذ 3 دقائق لقراءة هذا المستند التقني" إلى تشجيع قادة النمو للتجمع لمدة 15 دقيقة في اليوم.

عندما يتبع قراء فيرن توصياته لا تكون هناك حتى لحظة ضائعة. ويكون واضحًا أنه يهتم ويحترم وقتهم. في كل قسم من أقسام رسالته الإخبارية، يتبع فيرن تنظيمًا متوازنًا بين المعلومات التي يحتاج قراؤه معرفتها وبين "وماذا في ذلك" في خلفيتها.

بيد أن استراتيجيته تحدث فارقًا كبيرًا. ليس فقط لأنها توفر لي الموارد الأولية التي تدعم العناوين، ولكن لأنه دائمًا يخبرني سبب أهميتها.

حتى مقالاته تتمسك بقواعد الاختصار. فعموده في مجلة فورتشن لا يحتوي إلا على خمس نصائح، في كل مرة. ويفسر ذلك قائلًا: "لقد حددت 75 كلمة لكل نصيحة، والأمر شاق بالفعل أن تحاول قول شيء موثوق ومفيد بما فيه الكفاية في حدود 75 كلمة. ولكنه تدريب جيد. وكان بدافع الضرورة. إنها طبيعة السوق".

"هؤلاء هم كبار المديرين التنفيذيين للشركات التنموية. وهم بطبيعة الحال، شريحة يصعب الوصول لها. ووقتها ضيق".

يفكر هارنيش مثل الصحفي عندما ينسج ببراعة عناوين جذابة لتخطيط رسائله الإخبارية. قد تتميز وسائط التواصل الاجتماعي بالسرعة، ولكن الأمر يتطلب بعض الوقت لشرح فكرتك في أقل عدد ممكن من الكلمات.

يقول فيرن: "أعرف أنني أقضي الكثير من الوقت في محاولة معرفة ما هي العناوين البارزة أكثر مما سأكتبه لاحقًا. أعتقد أن كتابة

العناوين تمثل الانضباط الذي يحتاج كل قائد أن يعتمده".

يفعل فيرن ذلك بحيث يستطيع المديرون المشغولون تصفح النشرات الإخبارية في 30 ثانية ويحددون ما إذا كان هناك أي شيء مفيد فيها. بيد أن جميع الأقسام تجذب انتباههم؛ وهذا هو السبب في أن لديه الكثير من المتابعين.

يضيف فيرن: "أنا أجعلهم يعرفون تحديدًا كم من الوقت سيستغرقهم لمعرفة شيء معين إذا أرادوا ذلك، حتى يختاروا بين القيام بذلك الآن أو في وقت لاحق". ويؤكد هارنيش أن جميع المديرين بحاجة إلى ممارسة التواصل بشكل مختصر.

"أنت تذكر الأمر ببساطة. ولكن لا يعني هذا أنه سهل، ولكنك تفعله حتى يستوعبه العالم ويستطيع فهمه".

عندما يتعلق الأمر بأن تكون رسالتك مسموعة، فمن الأفضل استخدام بعض الكلمات المؤثرة بقدر الإمكان.

كن مختصرًا في شرح ما تفعله، حتى يتمكن جمهورك من تجزئة واستيعاب رسالتك.

من الوسائط الاجتماعية إلى رأس المال المغامر

هناك قوة في حكاية بسيطة يتم نشرها على الإنترنت. ولقد ربحت براندي تمبل 20 مليون دولار في رأس المال المغامر لشركتها لملابس الأطفال، لولي وولي دوودل (إل. دابليو. دي.) Lolly Wolly Doodle (LWD)، من خلال حفاظها على قصتها ومنتجاتها بسيطة بما فيه الكفاية لمشاركتها وتطويرها وبيعها على الإنترنت.

وطبقًا لتمبل، أصبحت (إل. دابليو. دي.) مبتكرًا رئيسيًا في التجارة الاجتماعية بسبب قصة شركتها التي تتميز بأنها في غاية البساطة والقوة. وعن طريق تسخير وسائل الإعلام الاجتماعية لعرض منتجاتها، قامت لولي وولي دوودل بتسويق حوالي 60% من مبيعاتها من خلال الفيسبوك والباقي عن طريق موقعها على شبكة الإنترنت.

تقول تمبل: "عندما بدأت الأمور في التحسن، استخدمت عملائي كوسيلة لجس النبض. حيث تفاعلت معهم يوميًا على صفحتنا على

الفيسبوك، ونشرت قصتي وتصميم الملابس على أساس ردود أفعال العملاء؛ وفي المقابل، أصبح العملاء تواقين للعلامة التجارية. ويمكن أن يعزى معظم النجاح الحالي لشركة لولي وولي دوودل إلى العلاقة التي تربطنا بالمتابعين المخلصين لنا".

كانت كل تدوينة من التدوينات الخاصة بالماركة على الفيسبوك لا تتعدى 30 كلمة؛ حيث تصف المنتج والسعر والأحجام المتاحة مع صورة مرفقة بها. وفي خلال دقائق من كل تدوينة، تتوالى تعليقات المتابعين لطلب الأحجام والألوان التي يريدونها. وهذه الطريقة ناجحة. عندما تكلمت مع تمبل خلال صيف عام 2013، كان لدى (إل. دابليو. دي.) أكثر من 605.000 متابع على الفيسبوك.

تتابع تمبل بقولها: "لم أجد ملابس أحبها لطفلتي، لذا بدأت في صنع الملابس لأطفالي بدافع الضرورة ليس أكثر. لقد بدأت الخياطة وقمت بتفصيل الكثير من الملابس ومن ثم فكرت في عرض فائض الملابس على موقع eBay (إيباي) وبعده على الفيسبوك. ثم تطورت الأمور".

بيد أن نموذج تصنيع (إل. دابليو. دي.) قد جذب المستثمرين لأنها استجابت على الفور وبشكل خاص لاحتياجات العملاء.

تعلق تمبل بقولها: "نحن ننتج فقط ما يطلبه عملاؤنا، ونحن دائمًا نغير التصاميم بناءً على ما يقولون إنهم يريدون أن يروه".

الطريقة الوحيدة التي قد أنجزت تمبل بها مثل هذا النموذج التفاعلي كانت باستخدام الميزة اللحظية للوسائط الاجتماعية.

"إن أفضل وسيلة يمكنني أن أتذوق بها فرحة لولي وولي دوودل هي عرض أزيائنا، والسماح لمجتمعنا بتبادل قصصهم معنا".

إن عملية التقييم التي ساقت رأس المال الاستثماري إلى باب تمبل لم تكن معقدة. حيث قدم العملاء تعليقات قصيرة على الإنترنت؛ واستمعت لهم تمبل واستجابت تبعًا لذلك. إنها قصة نجاح بسيطة وقصيرة قام بنشرها المتابعون المخلصون على الإنترنت وساهمت في نجاح أعمالها.

إن الوسائط الاجتماعية هي الساحة التي ينتصر فيها سيد الاختصار. يمكن لمضمونك أن يصل إلى جمهور غير محدود؛ لذلك تأكد من دقة ضبطها لتلبية توقعات العملاء من الاختصار.

ضغط الوسائط الاجتماعية

إذا كنت تناضل من أجل تحويل أفكارك الى تدوينة على تويتر محكمة بحد أقصى 140 حرفًا، فأنصت جيدًا. يرى آدم براون -رائد الوسائط الاجتماعية للشركات ذات الماركات الرائدة مثل شركات كوكا كولا وديل وSalesforce.com- أن المستوى المثالي من المشاركة قد أصبح أقل.

يقول براون: "في حقيقة الأمر، إن التدوينات الأكثر فاعلية على وسائط التواصل الاجتماعي لا تتعدى الـ80 حرفًا، بيد أن أكثر التعليقات جذبًا من وجهة النظر التجارية والتسويقية هي التي تكون بهذا (القدر) أو أقل. إنها أكثر فاعلية وجذبًا من التي تحوي 140 حرفًا بمقدار الضعف".

لذلك حان الوقت لتعلم شحذ لسانك (لأن تكون واضحًا).

يرى براون، أن تطور الوسائط الاجتماعية يمكن وصفه بدفعة للاختصار. من المدونات والمدونات الصغيرة إلى تويتر وإنستجرام وغيرها الكثير، كان هناك تأكيد على جعل التواصل أسهل وأقصر لتقديم ونشر المحتوى عبر الإنترنت. ولكن مستوى الطاقة والالتزام المطلوبين لإنشاء وسائل الإعلام الاجتماعية الجيدة لا يمكن أن يتم تجاهله.

يقول براون: "هناك الكثير من الأشخاص الذين أصابهم الملل والسأم من الفيسبوك وتويتر في الوقت الحاضر، أنه جهد كبير. لقد بدأ كل شخص في إدراك أن هذا يتطلب الكثير من العمل؛ هناك الكثير من الساعات والدقائق التي يجب أن أخصصها لذلك كل يوم".

يؤكد براون أن هناك مهارات جديدة وتقليدية نحتاج جميعًا إلى صقلها للتميز على مواقع الإنترنت.

يقول براون: "إن الوسائط الاجتماعية التي لديها عنصر بصري تكون أكثر جاذبية حوالي خمس مرات من النص. إن التطور القادم في الوسائط الاجتماعية سيكون أنه ليس عليك المشاركة في إنشاء المحتوى الذي يظهر. بل سوف ترتدي شيئًا حول عنقك وسيقوم هذا الشيء بالتقاط صورة كل دقيقة أو دقيقتين ويقوم أوتوماتيكيًا بتسجيلك أينما ذهبت ويعرف أصدقاءك المحيطين بك. إنه سيصبح شيئًا سلبيًا". ومع ذلك، ففي الوقت الراهن، كونك فعالًا هو أن تكون

مختصرًا.

وللمفارقة، يؤكد براون أن التعليم لدينا هو الملوم إلى حد ما عن الإطالة في الكلام. حيث إن النهج التعليمي التقليدي يطلب من الطلبة أن يكتبوا الحد الأدنى من الكلمات، على سبيل المثال مقال من 800 كلمة. ولكن لاجتذاب اهتمام العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي، لا بد أن تفعل العكس تمامًا.

كما يقول: "إنها في الأساس عكس الطريقة التي تم تدريبهم على كتابتها". لكن في الوقت الحاضر، لكي تنجح يجب أن تختصر.

"يستهلك معظم الناس وسائل الإعلام الاجتماعية على أجهزتهم النقالة. أسميها 'العلامة التجارية في متناول اليد'. من الجائز جدًا أن يكون الشخص متجولًا؛ في مترو الإنفاق، أو منتظرًا لاصطحاب أطفاله. خلاصة القول: أنهم يفعلون شيئًا آخر. لذا ينبغي عليك أن توصل تلك الشذرات من الحكمة، أو المحادثة، أو القصة بطريقة أكثر اختصارًا وأكثر إيجازًا".

المختصر المفيد: أنشئ تدوينات وسائط التواصل الاجتماعي ورسائل البريد الإلكتروني التي تستحوذ وتحترم وقت المديرين المشغولين.

- كيف يمكنك أن تجعل النشرات الإخبارية للرسائل الإلكترونية لمؤسستك أو التدوينات على مواقع التواصل الاجتماعي أكثر تحديدًا؟
- تظاهر بأنك القارئ. ما العنوان أو الصورة التي قد تجذب انتباهك وتجعلك تقرأ المزيد؟
- كيف يمكن أن يساعدك عملاؤك في البصمة الرقمية الخاصة بك؟ دعهم يخبروك بإيجاز ما يريدونه منك، وسوف يكونون قادرين على الاستجابة على الفور. اسمح لهم بنشر مقتطفات النجاح على الإنترنت.

13

تقديم قضية أكثر اختصارًا

سر الخطبة الجيدة هو أن يكون لها بداية جيدة ونهاية جيدة، وأن يكون الاثنان (البداية والنهاية) قريبين من بعضهما قدر الإمكان.

- جورج بيرنز

المختصر المفيد: تأمل كيف يمكن لعرض تقديمي مختصر مثل إحاطة الجنرال ولبق مثل محادثات "تيد" أن يحترم الحضور ويستحوذ على اهتمامهم.

مارس ما تدعو إليه

إن فكرة سماع خطبة طويلة قد لا تبدو شيئًا مشوقًا بالنسبة لك.

تخيل أنك جالس في كنيسة والواعظ يقف على المنصة ويبدأ في إلقاء مواعظه. الاحتمالات هي، تفكر في شيء من هذا القبيل: "إلى متى سيستمر هذا؟ هل هناك معنى يمكن أن أخرج به من هذه الخطبة؟ هل ستكون هذه الخطبة مختلفة عن كل الخطب التي سمعتها من قبل؟".

هل أنت متحمس؟ أم مرتاع من فكرة أنه قد يستمر في إلقاء المواعظ إلى الأبد؟

هب أن مخاوفك قد أصبحت حقيقة، واستمرت المواعظ لأكثر من ساعة دون أن تلوح أية نهاية في الأفق، هل يتبادر إلى ذهنك أنه: "لماذا يجب أن يكون الاستماع إلى الخطب الدينية شاقًا للغاية؟".

وإذا كان الحال كذلك، فلماذا تفعل الشيء نفسه مع مستمعك الأسير عندما يحين الوقت بالنسبة لك لتقديم عرض؟ ربما يكون هذا بدافع الانتقام، ولكن ما الذي يجعل الجميع يعتقدون أن الأكبر هو الأفضل عندما يتعلق الأمر بالخطب؟

إذا كان مجرد ذكر كلمة العروض يجعل تفكيرك يقفز فورًا إلى ما

سيضمه "الباوربوينت" الخاص بك، فأنت بحاجة إلى التفكير مرة أخرى. يجب أن يقفز عقلك إلى ما يحتاجه ويريده جمهورك. احترمهم.

ومع ذلك، فإن قلة من المديرين التنفيذيين يشعرون بالراحة دون عكاز الشرائح الخاص بهم عندما يقفون بمفردهم أمام غرفة مزدحمة بالناس. وللأسف، جمهورك لا يبالي. فهم أيضًا بدورهم عقولهم مزدحمة وسوف يشردون أو يمسكون بهواتفهم الذكية أو التابلت إذا لم تدخل في صلب الموضوع.

ولحسن الحظ، نشهد بعض الانفراجة في الأفق. حيث يحدد نموذج العروض الجديدة من المؤتمرات مثل "تيد" لمقدم العروض ألا يتجاوز مدة 18 دقيقة، ويملي مبادئ توجيهية صارمة عليه.

في هذا الفصل، سوف يقوم المحاضرون ذوو الخبرة بمشاركة نصائحهم عن الاتصال الفعال أمام جمهور حائر ومشتت.

انضباط الاختصار

يعمل العميد ريتش جروس من الجيش الأمريكي كمستشار قانوني لرئيس هيئة الأركان المشتركة. أو بكلمات أخرى، يقدم المشورة لضابط الأركان العسكرية الأعلى رتبة في الولايات المتحدة. وجروس رجل رائع لأسباب عديدة، ولكنه أيضًا عملة نادرة: فهو محام ومختصر كذلك. وكما يعترف هو بنفسه "إن إحاطات المحامي لا تكون مختصرة أبدًا".

بيد أن حياة أولئك الذين يعملون في الجيش أكثر انشغالًا أضعافًا مضاعفة من حياة معظم المدنيين. ولهذا فإن جروس حريص أكثر من اللازم على أن تكون المستجدات لديه متناسبة مع جدول رئيس هيئة الأركان المشتركة الضيق.

يقول جروس: "إن مشاكل الأمن الوطني أكثر تعقيدًا وشمولًا، وعليك أن تربط هذا مع الحياة المشغولة والمواقف المعقدة التي نواجهها - ثم الهجوم المعلوماتي، ودورة الأخبار على مدار 24 ساعة، والبلاك بيري الذي لا يتوقف، والهواتف الخلوية، والهواتف الذكية التي نحملها طوال الوقت".

وعلى الرغم من أن جروس يتعامل مع بعض المشاكل القانونية المتعلقة بالأمن القومي الأهم والأكثر تعقيدًا، فإنه قادر على اختصار

تحديثاته إلى صفحة واحدة أو أقل.

يعلق جروس بقوله: "نحن نميل إلى الاعتقاد بأن القضايا المعقدة لا يمكن أن تكون مختصرة، ولكن يجب أن ندرك مدى انشغال الناس، ومقدار ما يجب أن يحتفظوا به حول مئات القضايا في أي وقت من الأوقات. أنا أذكر نفسي باستمرار: 'إذا كان في استطاعتي أن أقوله في صفحة واحدة، فهذا أفضل من صفحتين. وإذا كان نصف صفحة سيفي بالغرض، فهذا أفضل من صفحة'".

يقوم جروس أيضًا بالتدريس في كلية الحقوق في جامعة فيرجينيا وكلية الحقوق في جورج تاون. لقد استشهد بميل المحامين غير الفعال بتضمين كل شيء -حتى بالوعة المطبخ- عند عرضهم لمشكلة ما أو قضية.

وأضاف: "إنهم يسوقون كل الحجج الممكنة أمام المحكمة، آملين أن تصيب إحداها الهدف. إحدى هذه التقنيات التي أقوم بتدريسها ودائمًا ما أستخدمها في كتاباتي الخاصة هي 'بيت القصيد مقدمًا'. حيث لا يوجد شيء أسوأ من مذكرة أو رأي قانوني من محام يكون عليك قراءته حتى تصل إلى توقيعهم لمعرفة ما هي توصياتهم".

إن جروس يتيح لقراء جميع رسائل البريد الإلكتروني والوثائق الخاصة به أن يعرفوا بالضبط ما هو الموضوع قبل أن ينتهوا من الفقرة الأولى.

يعلق جروس بقوله: "لا أحد ينهي قراءة الفقرة الأولى أو الافتتاحية أول دقيقة أو دقيقتين من دون إحاطة متأصلة في عقولهم إلى أين أنا ذاهب وما الذي أحتاجه منهم... إذا لم تخبرهم بذلك مقدمًا وبدأت في تزويدهم بالتفاصيل الثانوية، فلن يستمعوا لك بشكل فعال".

أساسيات [اختصر]

ابدأ بسؤال لماذا:

بادر بتحديد المشكلة

إن سؤال "لماذا؟" هو سؤال قوي جدًا يمكن أن يحدد المشكلة التي تحاول شركتك أن تجد حلًا لها.

فكر في كيف يمكنك أن تصف جسمًا مثل الكرسي. سوف تذكر على الفور قائمة تضم مجموعة من الصفات: له أربع أرجل ومقعد ومسند الظهر وهيكل خشبي أو معدني. أما بالنسبة لقطاع الأعمال، فإن الوصف قد يشمل السجل والمنتجات والمواقع والماليات.

ولكنك على الأرجح لن تفسر لماذا هناك كراسي أو سبب وجود عملك.

يؤكد المؤلف سيمون سينيك في كتابه "ابدأ بلماذا" Start with why أن معظم المنظمات فشلت تمامًا في تفسير لماذا واختارت بدلًا من ذلك التحدث بإسهاب عن تفاصيل أخرى، مثل كيف وأين وكم ومتى. وبإغفال لماذا، فهم يتركوننا تائهين في العراء (على سبيل المثال تأسست شركتك في عام 1968. ولكن ما أهمية ذلك؟).

لتكون فعالًا ومهنيًا، تحتاج للوصول إلى الجوهر. مثلًا سبب امتلاكك مقعدًا هو توفير الراحة عندما تتعب من الوقوف. إن النقطة المحورية لعملك تعني حقًا تحديد المشكلة. من خلال إخبارنا لماذا، فإن كل ما تقوله من تلك النقطة هو وسيلة منطقية لحل هذه المشكلة الملحة (مثال: أنا أفهم الآن لماذا تاريخك شديد الأهمية).

الآثار المترتبة:

◄ أجب عن السؤال الملح أولًا. يشعر الناس بالرضا أكثر عندما يتم إعطاؤهم سببًا واضحًا لماذا مقدمًا.

◄ اعمل على إزالة الالتباس. كلما كان بمقدورك الغوص في التفاصيل، كان بإمكان الناس الاستمرار في التركيز ورؤية كيف تتناسب معًا.

◄ اكشف المشكلة الأساسية. يمكنك أن تصل إلى هذه النقطة بسرعة لأن لماذا يعزل ويحدد القضية الأساسية.



وأشار أيضًا إلى أن الناس عادة ما يقعون في خطأ افتراض أن الجميع لهم نفس الصفحة عند الدخول في موضوع أو مناقشة. يقول موضحًا ذلك: "نحن نعتقد أن الجميع لديه نفس الخبرة والخلفية التي لدينا".

إذا لم تتحقق للتأكد من أن الجميع لديه المعلومات، فقد يستهلك بعض أعضاء جمهورك العرض التقديمي في محاولة توجيه أنفسهم للموضوع.

ولمنع فقدان جمهوره حتى قبل أن يبدأ، يحاول جروس التفكير مثل موكله أو الجمهور.

"يقول الناس: 'اعرف جمهورك'. ولكن ليس عليك فقط أن تعرفهم؛ بل عليك أن تتكلم بلغتهم".

ووفقًا لجروس، فإن كونك موجزًا وفعالًا يتطلب انضباطًا متشددًا دون خوف. اترك جانبًا الأعذار التالية لمهارات العرض غير المدربة.

1. أنت تخشى من فقدان جمهورك. إذا كان الناس يعتقدون أنهم يخسرون الجمهور، أو يفقدون الحجة أو لا يوضحون القضية التي يحتاجونها، فهم يلقون الكلام على عواهنه. قم بإعداد العرض التقديمي ليكون مقنعًا بقدر الإمكان وتأكد من اهتمام الجميع منذ البداية. إذا أديت واجبك بشكل صحيح، فسوف تصل وجهة نظرك.
2. اهتمامك منصب على الشرائح، وليس المحتوى. يفضل جروس تجنب الباوربوينت. وعوضًا عن ذلك، احفظ النقاط الثلاث الرئيسية الخاصة بك واعرف المادة جيدًا، الأمر الذي يحررك من الحاجة إلى النظر باستمرار إلى الوراء في الشريحة.
3. أنت خائف من فقدان المعنى. ليس هناك سبب للقلق من أنك لن تستوعب كل المعلومات في بيئة التعلم. طالما نجحت في إيصال حجتك الرئيسية، فلن يكون الآخرون أكثر حكمة إذا تخطيت بعض التفاصيل، خاصة إذا كان لم يكن لديك شرائح الباوربوينت.
4. أنت متأثر بالموضوع. إن مقدمي العروض العاطفيين يرغبون في أن يشعر الجمهور بنفس شعورهم. ولكن كونك مسهبًا إلى درجة الملل لن يساعدك في بلوغ هدفك. الأفكار القوية والمقنعة والملخصة جيدًا ستساعدك على ذلك.
5. ليس لديك الوقت لعمل مخطط. ليس هذا هو الحال دائمًا؛ هناك

دائمًا الوقت لعمل مخطط. إما في رأسك أو في منديل، قرر ما الغرض من العرض التقديمي، والكلمات الثلاث الرئيسية، وخاتمة العرض التقديمي. وهذا حاسم لأي عرض تقديمي ناجح.

إذا كان في استطاعة الجيش الأمريكي أن يبسط ويلخص النقاط القانونية المعقدة للجيش في صفحة أو أقل، فليس لديك أي عذر لأن تكون مختصرًا. قد يكون الأمر صعبًا؛ ولكن قم بالعمل مسبقًا لجعل أفكارك مختصرة ومضغوطة قدر الإمكان.

كيف يعمل الباوربوينت

قدم برناردو فالنزويلا، نائب رئيس الشركة المصنعة لمعدات النقل في شيكاغو "نافيستار"، عرضًا إلى كبار القادة عن التوسع الدولي للشركة؛ في سبع شرائح فقط.

لاحظ فالنزويلا أن بعض الرؤساء الذين قدموا قبله العروض استغرقوا ساعات لعمل عروضهم، لذا قرر أن يفعل شيئًا مختلفًا. يقول فالنزويلا: "لقد كان العرض بسيطًا ومنطقيًا، وكان مفهومًا لهم بشكل كبير. لقد استخدمت الشرائح الثلاث الأولى لمناقشة وضعنا الراهن، وقدمت بعض المعلومات الأساسية، وقمت بعرض فرصنا. أما الشريحة الأخيرة فقد استحوذت على انتباههم لأنها وضحت للقادة حجم الربح الذي يمكنهم إحرازه".

كان عرض فالنزويلا ناجحًا لدرجة أن القادة طلبوا منه -في وقت لاحق- عرضه مرة أخرى.

يقول فالنزويلا: "لقد اتصلوا بي في تلك الليلة وسألوني إن كان في استطاعتي تقديم العرض مرة أخرى".

لم يقم فالنزويلا باختصار (تركيز) رسالته في سبع شرائح فحسب؛ بل إنه نظم العرض الذي قدمه ليقود إلى بند العمل النهائي: الأرباح المحتملة. عادة ما يكون أغلب المديرين مجبرين على الاستماع إلى العروض غير المنظمة والمطولة وغير النهائية. لا عجب أن رؤساء فالنزويلا كانوا في أمس الحاجة لأن يتحدث مرة أخرى.

في حالة فالنزويلا أنقذ الاختصار الموقف، وبرهن على قيمته وموضوعيته لكبار قادة الشركة. لقد استحوذ على انتباههم، والأهم من ذلك، تأييدهم.

التدريب على محادثات "تيد"

إن "تيد" عبارة عن سلسلة من المؤتمرات العالمية التي تركز على التكنولوجيا والترفيه والتصميم. وهي تحت رعاية مؤسسة سابلنج الأمريكية، لذا فإن فيديوهات عروضها التقديمية تعرض أفضل الأفكار وأكثرها إلهامًا في 18 دقيقة أو أقل.

عادة ما يستخدم مقدمو وموظفو "تيد" الكلمات البسيطة والموجزة؛ لأنهم يعرفون أن التزامهم الاختصار يحترم وقت واهتمام مستمعيهم. إن شعارهم بسيط؛ "أفكار تستحق الانتشار". وقد تستحق فكرتك النشر، إلا أن كيفية نشرها هي التي تمثل الصعوبة.

إميلي مكمانوس هي رئيس تحرير موقع "تيد" الإلكتروني منذ يناير 2007. ولكي تعبر مكمانوس عن فلسفة المؤسسة على الإنترنت، قامت بتدريب موظفيها باختصار مواضيعهم إلى جوهرها، بالقدر نفسه الذي يتحدث به مقدمو عروض "تيد".

تعلق مكمانوس بقولها: "إن فكرة بقائك مختصرًا [و] متمكنًا من أدواتك تتطلب حقًا الكثير من الجهد من البداية. وتفسر مكمانوس ذلك بأنك تحتاج إلى استثمار الوقت في تحديد أساسيات العرض التقديمي الذي ستقدمه ومحتواه. إن الأمر يتعلق بتوقيت عرض المواد لإرشاد الجمهور من خلال المقدمات الضرورية.

تابعت مكمانوس بقولها: "ينبغي عليك خلال 5 دقائق أن تصل الى منتصف القوس (الذروة) الخاص بقصتك؛ إن أفضل شيء يمكنك القيام به إذا كنت تحاول ضغط قصتك هو ألا تحاول أن تحكي القصة الكاملة لمجال عملك كله في 15 دقيقة. [وبدلًا من ذلك، إذا رغبت في ذلك] أخبرهم بقصة واحدة مثيرة للاهتمام".

متى تم تزويد الحاضرين بالمعلومات الأساسية الصحيحة، قدم لهم الرسالة النهائية، ثم انحنِ احترامًا لهم، واجلس في مقعدك.

توضح مكمانوس قائلة: "إن أفضل المتحدثين هم الذين تتميز قصصهم بأن لها بدايةً ووسطًا ونهايةً، ولكنهم يبدءون من الوسط. إن الأشخاص الذين يتكلمون عن موضوعات متخصصة للغاية بحاجة إلى القدرة على تقديم لمحة عامة عن مجالها في دقائق معدودة. فهم يذكرون بعض المشاكل الصعبة ثم يركزون على جانب واحد من تلك المشكلة".

في واحدة من محادثات "تيد" التي لا تنسى، قامت إليزابيث جيلبرت برواية قصتها حول كيف تعمل العبقرية الخلاقة. حيث كانت تفكر تفكيرًا عميقًا حول ما الذي يجعل الناس قادرين على تطوير الرؤى، بالتركيز على نجاحها غير المتوقع في مجال النشر والذي تمخض عن الفكرة الجامحة (http://www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius.html).

إن مخاطبة جمهور كبير مثل هذا هي أمر يدعو للتوتر، ولكن قيامك بالعمل المناسب أولًا يمكن أن يساعدك على جذب مستمعيك بالاختصار. بالإضافة إلى ذلك، توصي مكمانوس بتقديم النص الخاص بك للناس لتقييمه. فهم على الأرجح سوف يتداركون الهفوات في الاختصار التي يمكن أن تغفلها.

> ## حكمة [موجزة]
>
> ### كلما تكلمت أقل، تم غالبًا سماعك بشكل أكبر.
>
> في إحدى المرات، قام أحد أصدقائي بوصف والده بهذه الطريقة: "لم يكن والدي يتحدث كثيرًا عندما كنا صغارًا، ولكنه عندما كان يقول شيئًا، كنا جميعًا ننصت. لا يمكنك أن تفوت ما يريد أن يقوله". إذا كنا حريصين ومسيطرين وواعين لهذه اللحظة، يمكننا أن نقول القليل ونجعل الناس يسمعون الكثير.

"واحدة من التقنيات التي أقوم بتدريسها لطاقم الموظفين لدي هي البحث عن الفعل. إذا كانوا يستخدمون صيغة من صيغ فعل "يكون" to be، فسيكون على الأرجح قد فاتهم فعلًا أكثر فاعلية وجذبًا واختصارًا".

يمكنك استخدام المعايير الرسمية لـ "تيد" لكي تكون عروضك التقديمية جديرة بالاستماع مثل محادثات "تيد". إنهم يقولون بالحرف إن "المحادثات الطويلة والمنصات والقراءة كلها أمور مثبطة" ويعملون على أن يكون المتكلم قادرًا على كتابة فكرته في "جملة واحدة أو جملتين".

إذا لم تستطع مواجهة هذا التحدي، فقد حان الوقت للعودة إلى لوح الرسم. وبالنسبة لعرض الباوربوينت المقبل، قلل عدد الشرائح التي

تستخدمها إلى النصف. ثم أعد الكرة مرة أخرى. ومرة أخرى.

والأفضل من ذلك -كما شرحنا في الفصل السابق- هو التقديم بدون شرائح على الإطلاق.

تصفح موقع www.TED.com وشاهد بعضًا من المحادثات الأكثر شعبية. لاحظ كيف يستخدم المتحدث لغة بسيطة وواضحة ومختصرة.

إذا كان الحاضرون يرغبون أو يحتاجون إلى المزيد من المعلومات، فسوف يأتون إليك. وطالما كنت تقدر وقتهم، فسوف ينظرون لك باعتبارك مصدرًا موضوعيًا للمعلومات ولا يقدر بثمن.

المختصر المفيد: تأمل كيف يمكن لعرض تقديمي مختصر مثل إحاطة الجنرال ولبق مثل محادثات "تيد" أن يحترم الحضور ويستحوذ على اهتمامهم.

14

تنسيق خطابك الترويجي

أطمح في أن أقول في 10 جمل ما يقوله الآخرون في كتاب بأكمله.

- فريدريك نيتشه

المختصر المفيد: سوف يستفيد المشترون والبائعون من خطاب ترويجي أقصر ويكون محددًا وفي الهدف.

اصمت وقم بالبيع

يعمل الجميع في بيع وشراء الأفكار. وأيًا كان الجانب الذي تجلس عليه من الطاولة -سواء كبائع أو كمشترٍ- فلا بد أنك تعرف ما الذي يبدو عظيمًا وسيئًا عندما يتعلق الأمر بالاختصار.

في وقت مبكر من حياتي المهنية، نبه أول مدير مبيعات لي موظفيه الجدد بأسلوب متعقل قائلًا: "لا تتكلموا في الختام؛ اصمتوا وقوموا بالبيع". وكان ذلك بمثابة تذكير واضح للاختصار. على الرغم من أنه من المغري التفكير في أن التكلم أكثر يعني أنك أكثر ذكاءً واستعدادًا وأكثر إقناعًا، فإن العكس هو الصحيح.

ينبغي على الجميع أن يبقوا إجاباتهم موجزة.

لقد رأيت الكثير من المآسي في هذا المجال: على شاكلة مندوبي المبيعات الذين يصبحون شديدي التأثر والحماس ومتنبهين بصورة مفرطة ويميلون للشرح أكثر من اللازم. لقد كان من الأفضل لهم أن يتحاوروا أكثر ويوجهوا المزيد من الأسئلة. ومما لا شك فيه أن الاستماع الفعال له دور حيوي، ولكن نادرًا ما تتم ممارسته.

بغض النظر عن أي ناحية من الطاولة تجلس عليها، ينبغي أن يشعر الناس خلال عملية البيع والشراء بالتوازن والاحترام وضبط النفس.

حكمة [موجزة]

احكِ، لا تبع.

قبل بها فيه الكفاية!

يفضل الناس كثيرًا سماع قصة عن تحمل الاستماع إلى خطاب ترويجي. يرى كيندال هيفن، مؤلف كتاب Story Proof، أن "الناس تواقون لسماع القصص. وليس الأطروحات. ولا المحاضرات. ولا حتى المقالات التثقيفية". إن سرد القصص فن مفقود يحتاج إلى إعادة اكتشافه بصورة عاجلة. والإقناع أيضًا فن، بيد أن سرد القصص دائمًا ما يُدخل السرور، بينما يجعل البيع الناس باردي المشاعر.

لوحة إعلانية على ملصق السيارة

تعمل كريستي فوكنر كرئيس ومؤسس Womenkind؛ وهي وكالة إعلانات صغيرة في مدينة نيويورك والتي ظهرت في برنامج الواقع الذي يعرض على شبكة AMC باسم "الخطاب الترويجي" في عام 2012. ولقد جاهد فريقها لتقديم قصة وقالت فوكنر إن اختصار الخطاب الترويجي كان عاملًا حاسمًا في تحديد الفائز.

إنها تدرك جيدًا أنه في عالم الإعلان إما أن تختصر وإما أن تتم مقاطعتك.

تقول فوكنر: "أعتقد أن الأفكار بصفة خاصة يجب أن تكون مختصرة للغاية. ثلاث كلمات أفضل من أربع، وأربع كلمات أفضل من ست؛ عندما تحاول أن توصل فكرة لشخص آخر، يجب أن تكون واضحة وضوح الشمس وسهلة الاستيعاب".

تقول فوكنر موضحة أن وجود فكرة مركزة سيكون على الأرجح أكثر تأثيرًا وسيكون مصدر إلهام للعملاء المستهدفين أثناء الخطاب الترويجي.

"قد تعتقد أنه كلما أمطرتهم بالمعلومات، كانت فرصك أفضل في بيع منتج ما، ولكنه في حقيقة الأمر اعتقاد خاطئ؛ ستكون فرصك أفضل للبيع عندما تركز على هدف واحد".

يستجيب الناس على الفور عندما تعرض فوكنر فكرة واحدة تعلق بأذهانهم. وكما تصف فوكنر الأمر قائلة: "إنهم يندمجون، ويبنون دائمًا على تلك الفكرة".

ومع ذلك، يمكن أن يكون من الصعب أن تجعل الجميع متفقين حول الفكرة الأساسية.

تعلق فوكنر بقولها: "ينبغي أن تعبر عن فكرتك بأقل عدد ممكن من الكلمات، فهذا من شأنه أن يحد من احتمالية أن يصبح الآخرون مشوشين أو أن يتفرعوا في موضوعات أخرى ويغفلوا الفكرة الأساسية. بيد أن أقل الكلمات يؤدي إلى المزيد من الوضوح".

استشهدت فوكنر بشعارات ناجحة مثل حملة سيارات الفولكس واجن في الستينيات: "فكر على نطاق ضيق"، وحتى إعلان الاستقلال.

تقول فوكنر: "عليك أن تختصر رسالتك إلى أبسط صورة لها. بحيث يمكن احتواؤها في لوحة إعلانية أو ملصق سيارة".

وتستطرد فوكنر قائلة: "عادة ما يؤدي نقص الثقة والاطمئنان إلى أن يضيف الناس كلمتين أو ثلاثة زائدة. إذا كنت تعتقد أن الفكرة تحتاج تفسيرًا، إذن فهي لم تصبح فكرة جيدة بعد. بيد أن هذه هي مهمة الكتابة، حيث إن الكتابة تتعلق بإعادة الكتابة. وتستمر في إعادة الكتابة، وهو أمر ممل؛ وهذه هي الحقيقة".

على الرغم من أن فوكنر سيدة أعمال ومديرة مبدعة وناجحة، فإنها اعترفت أنها تواجه مشكلة في بعض الأحيان في وصف شركتها الخاصة.

تقول فوكنر: "إنه أمر صعب، وأعتقد أنه يمثل تحديًا لكل الشركات".

ولكن بعد القليل من الجهد، اختارت فوكنر شعار وومنكايند وهو: "الاتصالات التسويقية التي تحترم القوة الاقتصادية للمرأة".

تقول فوكنر: "كنا نريد أن نحكي كل الفصول وجميع الأبيات، ولكن الأمر ليس جديرًا بالذكر ولا بهذا الإلحاح".

تبدأ قصة وكالتها -في حقيقة الأمر- بفرصة إدراك دور المرأة. بيد أن شركتها ناجحة لأنها تصب اهتمامها على حل هذه المسألة واحترام قوتها الاقتصادية.

إن خطاب فوكنر البسيط قد ساعد "وومنكايند" على التميز. يجب أن تكون حملتك الدعائية محددة وجذابة.

حان الوقت لتكون مقنعًا ومختصرًا

إيلي معلوف مسئول تنفيذي من ذوي الخبرة وكان الرئيس السابق لشركة HMSHost "إتش. إم. شوست" وهي متعهدة توريد الأغذية والمشروبات العالمية. وعلى مدار مسيرته العملية أتيحت له الكثير من الفرص للتقديم أمام العديد من مجالس الإدارة وتقديم عروض تقديمية للمبيعات على أعلى مستوى.

يعرف معلوف أنه حتى إذا كانت لديك الخبرة المناسبة والتوصيات، فإنك لا تزال بحاجة لإقناع المجلس خلال العرض التقديمي. يقول إيلي إن تلك اللحظات الحرجة هي الوقت المناسب لتكييف المواد الخاصة بك حسب الحضور.

يقول معلوف: "إن الطريق إلى الاختصار في غرفة الاجتماعات هو أن تبدأ دائمًا بالسؤال: ما الذي يعرفه أعضاء المجلس بالفعل؟ لا بد أن يكون لديك شعور جيد حول الأساس المشترك من المعلومات. إنه من المهم أن تفهم أولًا الأرضية المشتركة".

وهذا صحيح أيضًا بالنسبة لعروض المبيعات. لا تضيع الوقت في تقديم نفسك للعملاء الذين لديهم بالفعل إمكانية الوصول إلى المعلومات الأساسية. إن عملك يتطلب إقناعهم لماذا تستحق توصياتك دعمهم. بيد أن مجرد مشاركة المعلومات الجديدة والمفيدة أمر من شأنه أن يحول العرض التقديمي إلى حوار.

أساسيات [اختصر]

خطاب المصعد:

التمكن من أسئلة لماذا وما وماذا في ذلك

يسمح لك خطاب المصعد المثالي بأن توصل رسالة شركتك بجمل قصيرة بحيث يكون ملهمًا ويعلق بالأذهان.

في واحد من معارض الجامعات الكبيرة للوظائف، كانت شركتي -شيفيلد- الأصغر من بين الشركات الـ 500 الأكبر في الحضور، ومع ذلك كان لدينا أطول طابور من الجمهور في انتظار أن يتكلموا معنا طيلة اليوم.

بيد أن الطريقة التي شرحنا بها ببساطة وبسرعة قصة ازدهار شركتنا -خطبة المصعد الخاصة بنا- قد خلقت قبولًا على الفور. لقد أراد الناس أن يعرفوا قصة داود في مواجهة جالوت الخاصة بنا حول كيف قمنا بهزيمة الوكالات الكبيرة بواسطة تركيزنا اللماح على السرد. لقد كانوا مفتونين بسماع كيف كنا نخلق فرصًا وظيفية مرضية لتخصصات الفنون المتحررة.

في نهاية اليوم، اندهشت منسقة الحدث من عدد الأشخاص الذين جاءوا للتحدث معنا وسألتني "ماذا كنت تقول لهم؟" فأعطيتها خطاب المصعد الخاص بنا. وبعد خمس وأربعين ثانية ابتسمت فحسب وقالت: "هل تعلم أن معظم العاملين هنا -خصوصًا ممن يعملون في الشركات الكبرى- غير قادرين على شرح مهام شركاتهم بشكل واضح كما فعلت للتو".

التلميحات:

◄ حافظ على القصة قصيرة. اخلق اهتمامًا فوريًا وانطباعًا دائمًا.

◄ ابدأ وادعُ إلى الحوار. أنت لا تريد أن تجذب انتباه الناس فحسب؛ لا بد أن تجعلهم يشتركون في الحديث ويتكلمون.

◄ اخلق اهتمامًا حقيقيًا. تجنب الحوارات الفردية التي تخلو من المضمون، واعمل على أن يشعر الناس بأنهم مدعوون للمشاركة وطرح الأسئلة.



٨
٥
منذ
أربعة طوابق
وسبع سلالم ...

ويوضح معلوف: "يقضي الناس 50٪ من وقتهم في التحدث إليك عن أنفسهم وعن تاريخ شركتهم ومنتجاتهم. [ولكن العملاء] يرغبون فقط في معرفة ما هو مختلف وما هو أفضل، أريد أن أجعله حوارًا؛ لا ينبغي أن يأتي الحوار الفردي حتى النهاية".

"إن إعادة سرد المعلومات المستهلكة يضعف من تأثير الخطاب الترويجي والوقت المتاح لك. لقد تعلمت أن أقدر هؤلاء الناس الذين يراعون الظروف".

ويوضح معلوف، أن التوقيت أمر حاسم في هذه الحالات. يقول معلوف: "إذا لم تترك انطباعًا بأن لديك شيئًا مختلفًا وقيمًا في الدقائق الخمس أو العشر الأولى، فإن فرص انتفاعك بالعشرين دقيقة التالية ستكون ضئيلة؛ لأن الناس سوف يتولد لديهم هذا الانطباع الخاطئ مبكرًا جدًا".

لاحظ التأثير الذي تتركه عباراتك عن طريق قراءة لغة جسد مستمعيك. يمكنك معرفة ما إذا كانت المعلومات التي تشاركها معهم كافية، أو ما إذا كان هناك شخص ما يرغب في التوقف والتعمق في موضوع آخر. إن عمل ما يطلق عليه معلوف "الإطلاق الأوتوماتيكي" سوف يؤدي دائمًا إلى الفشل.

يضيف معلوف: "إن التكلم ببطء واستشعار المزاج العام في الغرفة سوف يجعلك تمسك بزمام الأمور. وستكون أيضًا قادرًا على التوقف متى شئت وتلقي الأسئلة، لأنه عندما يكون الناس متشوقين للسؤال عن مسألة ما، لا ينصتون لك خلال الصفحات العشر التالية التي تقرؤها".

تحتاج أيضًا إلى أن تكون مستعدًا لتكثيف خطابك في إشعار مدته ثوان. في الآونة الأخيرة، عندما كان معلوف يقدم عرضًا لرئيس مجلس الإدارة في الهند، رأى معلوف الوقت المخصص له يتقلص من ساعتين إلى 30 دقيقة. لا تقع في مأزق على حين غرة بسبب التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها.

يقول معلوف: "دائمًا ما أفترض أن لدي نصف الوقت المتاح رسميًا. أنت لا تعرف أبدًا متى يكون هناك تأخير في البداية أو إنهاء في وقت مبكر أو مقاطعة".

تخلص من شرائح الباوربوينت عندما تخطو إلى غرفة الاجتماعات. يمكنك استخدامها لتحضير نفسك إذا كانت تساعدك على وضع النقاط الرئيسية في رأسك. ولكنك ستبدو أكثر استعدادًا وكفاءة إذا لم تكن في حاجة إلى الاتكال على الوسائل التقنية.

"لم أستخدم الباوربوينت، ولكني استعددت كما لو كنت أستخدمها. كانت نقاط الحوار جاهزة وقد راجعتها بشكل مكثف حتى أظهر بمظهر الواثق والمتمكن من أدواته عندما أذهب إليهم بنفسي".

تذكر: أن البساطة والوضوح لا يعنيان التفاهة وعدم النضج. ساعد مستمعيك من خلال تقديم المعلومات الصحيحة بشكل واضح وبوتيرة لا تجعل الناس تتخلف عنك.

يقول معلوف محذرًا إنه: "لا ينبغي الخلط بين الاختصار ونقص المعلومات؛ قدم لمستمعيك الاختصار والتطمين".

ادخل في الموضوع مع العميل

يتذكر توم سيرسي، الخبير في مبيعات الحسابات الكبيرة، إيقافه لخطاب ترويجي بقيمة 20 مليون دولار من آي. بي. إم عندما فشل المقدمون في الإجابة عن أسئلته في وقت قصير. على الرغم من أن كلا الطرفين -المشتري والبائع- كانا على ثقة بأن فرصهما كبيرة في الحصول على الصفقة، فإن المتحدث فقد الهدف كلية.

وبعد حوالي 20 دقيقة من العرض التقديمي، قام سيرسي بمقاطعتهم وقال لهم "معذرة أيها السادة؛ سوف أحترم وقتكم، وأقدر استعدادكم لاحترام وقتي. لذا اسمحوا لي أن أقول لكم ما الذي أحتاج لسماعه منكم اليوم".

أخبر سيرسي مقدمي العرض على وجه التحديد بالأسئلة التي يحتاج إلى إجابتها. وأجابوا بقولهم: "نحن في طريقنا للتطرق لهذه الجزئية، ولكن حاليًا، لدينا بعض الأشياء الإضافية التي نريد أن نعرضها عليك". واستمروا في عرض جدول أعمالهم المعد مسبقًا.

احترم وقت الآخرين



◄ المديرون يكرهون تضييع الوقت. قصتك القصيرة سوف تنقذهم.

وبعد انقضاء عشرين دقيقة أخرى، لم يتطرق المتحدث إلى أي من المعلومات التي كان يريد سيرسي التحدث عنها.

لذا قاطعه سيرسي مرة أخرى وقال: "أريد أن أكون واضحًا جدًا في هذا الشأن: لدي ثلاث مشكلات أحاول حلها في الوقت الراهن، وأعتقد أنه يمكنك مساعدتي في حلها. ولكن حتى الآن، لم نقضِ أي وقت في المشاكل الثلاث التي أنا بحاجة لحلها. هل يمكنك أن تخبرني كيف ستقوم بحل هذه المشاكل الثلاث؟".

رد المتحدث: "بالتأكيد، نحن على وشك أن نتطرق لهذه المسألة".

بيد أنه قد مرت 10 دقائق أخرى ومع ذلك لم يتطرقوا لأي من أسئلة سيرسي. لذا أخبرهم: "توقفوا. سوف تجيبون عن أسئلتي الثلاثة الآن أو سوف أطلب منكم أن تغادروا، وعندما يكون لديكم شخص يمكنه الإجابة عن أسئلتي، أرسلوه مرة أخرى".

وخلال 5 دقائق، أنهى سيرسي الاجتماع. وقال: "أرسلوا لي شخصًا يمكنه أن يتحدث معي حول مواضيعي".

إن بعض الناس محاصرون في تقديم عروضهم بطريقتهم مهما كانت الأضرار المترتبة على ذلك بالنسبة لهم. لقد كان مقدمو آي. بي. إم منعزلين عن مستمعيهم بشكل أدى إلى إفساد أي فرصة لتقديم عرض تقديمي فعال والبيع للعميل.

المختصر المفيد: سوف يستفيد المشترون والبائعون من خطاب ترويجي أقصر ويكون محددًا وفي الهدف.

- تخيل أنك موجود في مصعد مكتب مع العملاء المستهدفين. هل يمكنك تقديم خطاب ترويجي في الوقت الذي يستغرقه المصعد للوصول إلى الطابق الخاص بك؟ تدرب على تقديمه خلال دقيقتين. ضع توقيتًا لنفسك.
- إذا كنت البائع، فاستمع إلى الزبائن بدلًا من التركيز فقط على الخطاب. اسألهم أسئلة مدروسة لتحديد احتياجاتهم؛ وأنصت إلى إجاباتهم.
- لا تقع في خطأ افتراض أنه كلما تكلمت أكثر، ظهرت بمظهر المستعد أكثر. إن المديرين المشغولين سوف يقاطعونك أو ينشغلون عنك.

15

من صاحب هذه الفكرة اللامعة على أية حال؟

ينبغي على المرء أن يستخدم الكلمات المألوفة ليقول الأشياء غير المألوفة.

- آرثر شوبنهاور

المختصر المفيد: أفضل الأفكار يتم شرحها ببساطة.

فكرتك الكبيرة

منذ عدة أعوام، كان لدى أختي الكبرى فكرة عن جهاز يبحث عن الأشياء عند فقدانها. وقد كشفت عن فكرتها الكبيرة بحماس خلال تجمع العائلة في العطلة. لم تكن أختي مخترعة، ولكنها قضت العشاء كله تتحدث عن سبب اعتقادها أن هذا الجهاز سوف يلقى رواجًا كبيرًا وكيف يمكن أن يجني ملايين الدولارات.

ومع ذلك، عندما سألتها السؤال (البديهي) حول كيف بالضبط سوف يعمل هذا الجهاز، سرعان ما أصابها الارتباك ولم تقدم أية تفاصيل.

ردت عليّ بطريقة دفاعية: "إنه سوف يجني الملايين، ثق بي، سوف يفعل".

بيد أن حماسها في تلك اللحظة قد ذكرني بالعديد من المديرين التنفيذيين الذين قابلتهم والذين كانوا متحمسين لفكرة كبيرة لديهم؛ ومع ذلك أغفلوا الجوانب المهمة للقصة. قد يشرح رؤساء المؤسسات استراتيجية جديدة أو مهمة أو مجموعة من القيم أو ثقافة ما بحماس؛ ولكن لأنهم لم يذكروا أي معلومات مهمة حول كيف سيحدث هذا، فإنهم يفقدون اهتمام الجميع أثناء العملية. وبعد ذلك لا يمكنهم أن يفهموا لماذا لا يقوم الناس بنشر آرائهم ولا يمكنهم أن يتفقوا معهم.

حكمة [موجزة]

[قادم!]

الاختصار هو العامل المحفز للأفكار والرؤى.

عندما تكون لديك فكرة لامعة ويمكنك أن تحكي قصة بوضوح وسرعة، فإن الكلمات تنتقل بسرعة. يمكن أن يساعدك الاختصار على أن يفهم الجميع ويشعرون بنفس شعورك. وبالنظر إلى الكم الهائل من العقبات التي قد تحول دون تنفيذ الأفكار الجيدة، فإن حرصك على الوضوح والاختصار هو واحدة من أفضل مهاراتك.

يلعب الاختصار دورًا أساسيًا في ترتيب ونشر الفكرة الكبيرة من خلال جعلها سهلة الفهم وسريعة في شرحها. يحتفظ الاختصار بلمعان الفكرة من الضياع في السفسطة أو أن يتم دفنها في التفاصيل التافهة.

دعونا نلقِ نظرة فاحصة على مجموعة متنوعة من الأمثلة، التي تتباين ما بين مدى نجاح الاستراتيجيين العسكريين في استخدام سرد القصص لتنظيم استراتيجيات المهمة المعقدة، ورجال الأعمال الذين ناضلوا للتخلص من الغموض وتطوير فكرتهم الباهرة.

قصة المهمة الحرجة

كان العقيد إريك هندرسون الخبير العسكري صاحب التفكير الاستباقي والذي يثمن قيمة استراتيجية سرد القصص. وعندما تم توزيعه مع الفرقة الجبلية 10 في جنوب أفغانستان، قرر أن يستخدم سرد القصص وطريقة "اختصر" لتبسيط كيفية تصور وشرح فرقته لخطتهم الاستراتيجية.

يقول إريك: "أردت وضع الخطة في إطار قصة بسيطة، حيث يبصر الناس العالم من خلال القصص، وكنت مقتنعًا أننا يمكن أن نضع خطتنا في صورة خيوط للقصة؛ إلى جانب الشخصيات وما إلى ذلك".

عندما عاد هندرسون إلى الوطن بعد ذلك بعام، اتصل بي وترك لي رسالة صوتية من كلمتين: "إنها ناجحة!".

ثم قال لي في وقت لاحق: "لقد كنت محظوظًا بالعمل مع أفضل فريق اتصالات عملت معه طيلة الـ 25 عامًا، كان ضابط الشئون العامة حاضر الذهن تمامًا. وبمجرد أن شرحت له عملية استخدام السرد، كان لسان حاله يقول: "هذا رائع".

لقد آمن القائد بذلك. إلى جانب العديد من نائبي القادة. لقد استوعب قائد هندرسون الفكرة. لقد كان الأمر لافتًا للنظر؛ حيث إنه وفقًا لهندرسون، لم يكن هذا النوع من الإجماع معتادًا في الجيش.

يتابع هندرسون بقوله: "كان لدينا دليل قوي إلى حد ما على أن القصة التي حكيناها أصبحت في الواقع الرواية السائدة في مجال العمليات، حتى أعداؤنا بدءوا في سرد أجزاء من قصتنا بطريقتنا. وبدأ الناس في تفسير الأشياء بكلماتنا، وليس بكلماتهم".

يضيف قائلًا: "عندما تكون جالسًا مع شقيق قائد أفغاني بارز ويقول لك: 'اسمح لي أن أوضح لك ما الذي يجري هنا حقًا' -وتسمعه يحكي القصة التي كنت تحكيها طوال الوقت- عندها تعرف أنك قد قمت بعمل ممتاز".

إن العبء الثقيل الموجود على كاهل فريق الاتصالات لهندرسون يتطلب إفهام جوهر القصة لبقية المجموعة: "لقد حاولنا أن نفهم كيف كان تنفيذ العملية العسكرية هو في واقع الأمر رواية تمثيلية لإشراك الجمهور؛ قصة".

وأوضح هندرسون أنه حتى قائده تقبل طريقة "اختصر": "إن نصف عمل القائد هو مجرد التأكد من أن الجميع يسيرون في نفس الاتجاه بنفس السرعة. إذا كانت كلماتك هي توضيح للخطط والنوايا، وإذا كانت خطتك هي في الحقيقة توضيح لقصتك، عندها سيقص القائد عليك تلك القصة مرارًا وتكرارًا في كل مرة يخرج فيها ويتكلم".

أحيانًا ما يحتاج قائده لتلخيص خطة الحملة من 40 صفحة إلى عرض تقديمي قصير.

"لتنفيذ التشبيه من الرواية التمثيلية، عليك أن تكون قادرًا على تقسيمها إلى منشور. والمنشور مهم؛ لأنه إذا كنت ماهرًا، فإنه سيعلق بالأذهان. وسوف يصبح حقيقة. وهذه هي نفس الطريقة التي نتحدث بها إلى القيادات الأعلى أيضًا".

حكمة [موجزة]

فقط مع الاختصار يمكن أن يؤدي الوضوح إلى مزيد من



الوضوح.

إذا كان ما تسمعه واضحًا، فمن المحتمل أن تستوعب أكثر مما قيل. إن خيالك يبني على الأفكار التي تسمعها ويطبقها على مشاكلك الحياتية والاستراتيجيات. إن قدرات الاستماع الخاصة بك لديها القدرة على تضخيم اللحظات البسيطة من الوضوح. وعندها يأتي الإلهام في هذه اللحظات.

وجود قصة قابلة للتوسع سهلت على هندرسون وفريقه دمج الأحداث والمشاكل الجديدة في القصة.

يقول هندرسون: "من دون القصة، كان ما لا يقل عن نصف المشاركات سيبدو كردة فعل. إنهم يقولون: "أوه، ما الذي سنقوله بشأن ذلك؟". ومن ثم يكون هناك هذا الخلط والتشويش. بيد أن استخدام القصة قد غير هذه الطريقة. وبدلًا من أن يدفعك إلى الموقف الدفاعي، يصبح شاهدًا على حقيقة القصة التي كنت أحكيها منذ البداية. يمكنك السرد من أن يكون لديك تعبير مختصر؛ خطاب المصعد مع الكثير من السياق".

يتابع هندرسون قائلًا: "سوف تصبح أفضل في شرح ذلك. وبهذه الطريقة، عندما تحدث الأشياء، لا يكون دور المنظمة هو شرح ما حدث. ولكن بدلًا من ذلك، شرح كيف يصب هذا الشيء السيئ في أحداث القصة. ويساعدك السرد على فعل ذلك: بطريقة سريعة وبسيطة ومعقولة".

يبرهن نجاح هندرسون في استخدام طريقة اختصر خلال فترة خدمته في أفغانستان على كيف يمكن لقصة متماسكة أن توحد وتبسط حتى أكثر الاستراتيجيات التشغيلية تعقيدًا. لقد ساعدت القصة جميع الأفراد على اختلاف مستوياتهم على فهم وتقبل وتنفيذ الخطة.

الصورة الواضحة مع التركيز الشديد

لقد حدد الكاتب ورجل الأعمال فيرن هارنيش مفتاحين لنجاح أي مشروع واللذين يعكسان قيمة الاختصار: وهما الوضوح والتركيز الشديد. ولقد قدم الفيسبوك كمثال على ذلك.

"إنها هذه المهمة الجنونية التي تمخضت عن الفيسبوك، حيث

استيقظ زوكربيرج ذات صباح في ديسمبر 2011 وقال: 'يا إلهي، نحن نفتقد القابلية للتنقل'. وجعل الشركة بأكملها تركز تركيزًا شديدًا على مهمة واحدة يمكن أن تلخصها في كلمة واحدة".

وأصبح الفيسبوك متنقلًا في شهر مايو من السنة التالية.

يوضح هارنيش الأمر بقوله: "إنه أمر صعب على رجال الأعمال، لأن لديهم كل أعراض (اضطراب قصور الانتباه وفرط الحركة). إنه مثل جسم لامع. ثم يأتي شيء مثير آخر ليجذب انتباههم". وتتسبب هذه الملهيات في أن يفقد المديرون تركيزهم على الهدف.

يقول هارنيش: "هذا ما تعلمه ستيف جوبز من سنوات عمله الطويلة في بيكسار: إن قوة الفريق تتجلى في أن لديه تركيزًا واحدًا. لقد حظت بيكسار بكل الرفاهية والحرية لأنها ركزت على عمل فيلم واحد وهو "قصة لعبة" TOY STORY. واستطاعوا أن يضعوا كل كيانهم في هذا الفيلم. وهذا هو أيضًا السبب في أن شركة أبل منضبطة جدًا وتصدر منتجًا واحدًا فقط كل سنتين؛ الأمر لا يختلف عما تفعله مع فيلم".

يتابع هارنيش بقوله: "لقد أصبح هذا التركيز الشديد أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك يرجع أساسًا إلى أنه أصبح لديك منافسة أكبر. وإذا لم تكرس نفسك بشكل جنوني لتكون الأفضل في شيء متخصص جدًا، فسيتم سحقك".

وبالتأكيد، مع هذه الرؤية الفريدة تتدفق التعبيرات الاستثنائية؛ وتولد الاختصار.

مأزق رجل الأعمال: الرسائل المختلطة

عانى كل من بول كوزيارز وجلين شيمكوس كثيرًا عندما حان الوقت لإطلاق منتج التوثيق الرقمي للوسطاء العقاريين والذي عملوا على تطويره ويطلق عليه كارتافي. فبدلًا من أن تكون لديهم رسالة واضحة وبسيطة، كانوا يروون قصصًا مختلفة للمستثمرين والعملاء. وسرعان ما أصبح هدفهم مشوشًا.

يقول كوزيارز: "إن مجرد كونك رجل أعمال وتعمل في شيء جديد هو عملية فوضوية في حد ذاتها. عليك أن تؤلف قصة تناسب الجميع. ولم يتبادر إلى أذهاننا أن الاختصار كان بهذه الأهمية حتى أدركنا أن

الناس لم يفهموا تمامًا ما هو "كارتافي".

ولسوء حظ كوزيارز وشيمكوس، فإن حماسهم قد سبب الحيرة والارتباك.

يعلق كوزيارز بقوله: "أردنا أن نقضي ساعات في التحدث عن كل الميزات والوظائف، ولماذا كانت منطقية. ولكننا مررنا بوقت صعب في محاولة اكتشاف القصة التي كانت المجموعات المختلفة راغبة في سماعها".

ولقد تمكنت من مساعدة كوزيارز وشيمكوس في بناء القصة التي أرادوا أن يحكوها للجمهور. وتوصلنا إلى رسالة واضحة: لقد قاموا بتطويع التكنولوجيا لمساعدة الوسطاء العقاريين على أن يكونوا أكثر دهاءً في استخدام التكنولوجيا وأكثر استجابة ولكسب المزيد من الأعمال. أما منتجهم -الذي يشبه الدروب بوكس- فلقد عمل على تحسين أداء الوسيط العقاري لأنه كان بسيطًا ومتنقلًا وآمنًا. لقد أخرج الأعمال الكتابية من الصفقة وجعل الوسطاء العقاريين مهنيين أكثر فاعلية.

وأضاف: "هذا ما رأيناه كان نجاحًا مدويًا، لقد كان الناس يومئون برءوسهم دلالة على الفهم كلما تحدثنا عن الآي باد والمحمول، والتصميم البسيط للمستخدم؛ كان ذلك كل شيء أدركوا قيمته الحقيقية. في النهاية، أرادوا أن يكونوا إيجابيين. لم يبالوا بالطريقة التي يفعلون بها ذلك، ولكن ساعدتهم كارتافي على أن يكونوا أكثر استجابة لاحتياجات العملاء؛ حتى في الساعة 12 ليلًا. كانوا أكثر احترافًا وكان هناك الكثير من الأعمال التجارية، لأنهم كانوا مهتمين باحتياجات عملائهم".

ما أن عملت كارتافي على تطوير وتحسين قصتهم المختصرة خلال العام التالي، حتى بدأ الفريق يلاحظ فرقًا حيث زادت المنافسة.

"لقد رأينا المنافسين يدمجون أجزاءً من قصتنا في منتجاتهم الخاصة بهم. كانوا حتى -في بعض الحالات- يقلدون بعض الأشياء التي كنا نقولها عن تكويننا".

على مدى العامين التاليين، ازدهرت "كارتافي" من خلال تمسكها بجوهر رسالتها.

يقول كوزيارز: "لم يكن لدينا وقتها الكثير من الأموال، أو حملة إعلانية وتسويقية، ولكننا طورنا الكثير من العلاقات الجيدة، واحدة منهم كانت شراكة مع دوكساين. ونشهد اليوم كيانات أكبر ووكالات أكبر ذات علامات تجارية عقارية كبيرة تتبنى كارتافي كحل عملي لاحتياجاتهم لإدارة الوثائق. وهذا ما كنا نفعله في المقام الأول؛ ولكنهم لم يدركوا من نكون".

"لقد كان منحنى النمو يشبه بالتأكيد عصا الهوكي. يسير مستقيمًا. لقد كان استثنائيًا".

أساسيات [اختصر]

WIFM (ما هو مردود ذلك علي):

اطلب العائد والخطاب الترويجي

سواء كنت موظفًا أو عميلًا، هناك دائمًا سؤال واحد يسيطر على كل اقتراح، وهو: "ما مردود ذلك علي؟".

لقد تعلمت مصطلح WIFM في تيرا هوت، إنديانا؛ وهي ليست المدينة ذات الاقتصاد الأكثر قوة أو وجهة سياحية مفعمة بالنشاط. لقد كنت أعمل مع مجموعة في كولومبيا، ولقد اشتهرت الشركة بالعرض: "احصل مقابل قرش واحد على 13 8-مسارات صوتية/الأشرطة/الأقراص المدمجة/دي في دي". كنت هناك لمساعدتهم على تحسين قدرتهم على تقديم التحديثات كجزء من مبادرة التغيير المستمدة من نيويورك.

خلال فترة ورشة العمل، عملت عن قرب مع الإداريين التنفيذيين وبضع عشرات من المشرفين المتخصصين. وبعد تمرين واحد عن كيفية تبادل الأخبار من مكتب الشركة، أخبرتني سيدة: "شيء جيد أن نقول كل هذه الاشياء، ولكن الشيء الوحيد الذي يفكر فيه موظفيّ طوال الوقت هو "ما مردود ذلك عليّ؟". إنهم يرغبون في معرفة: "هل سأفقد وظيفتي بسبب هذا؟".

إنه يؤلمني حتى هذه اللحظة أن كونك مختصرًا يعني نشر الأخبار -سواء كان ذلك له مردود نافع أو مزحة قاسية- في أسرع وقت ممكن. إنه ما ينتظر الآخرون سماعه.

التلميحات:

◄ اعرف ما يحفز جمهورك. إذا أغفلت هذا الجزء، فإنك تجازف بفقدان الناس -واحترامهم وانتباههم ووقتهم- مباشرة منذ البداية.

◄ تجاوز عما هو ليس ضروريًا.اعرف ما مردود ذلك على جمهورك. قل الأشياء القليلة الهادفة. وتجاهل ما هو ليس ضروريًا.

◄ حقق توصيلاً حاسمًا. يحتاج جمهورك لسماع أنك وصلت للمضمون بسرعة

وبشكل حاسم كما لو كنت تلقي دعابة.



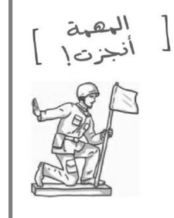
صمم خطابك الترويجي ليتناسب مع احتياجات مستثمريك

نينا الناشف المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة "هيلث بوكس"، وهو البرنامج الذي يساعد على تطوير أعمال الرعاية الصحية وإعداد الخطاب الترويجي لرءوس الأموال المضاربة. وهي تدرب الموظفين على تقديم ما يحتاج أن يعرفه المستثمر بالضبط لاتخاذ القرار النهائي؛ لا شيء أكثر من ذلك.

تقول الناشف: "لقد توصلنا مرارًا وتكرارًا إلى أن رجال الأعمال دائمًا ما يبدءون هذه المحادثات بأن "يلقوا" أعمالهم بأكملها، فهم يحكون القصص عن مدى نجاح أعمالهم والعقبات التي يصادفونها وما يفعلونه وكل شخص يحب ذلك".

بيد أن سيل المعلومات هذا إذا لم تتم تصفيته، فلن يعجب المستثمرين المستهدفين. إنهم يريدون فقط أن يعرفوا لماذا تستحق فكرتك أو شركتك دعمهم.

"معظم رجال الأعمال يكونون متحمسين للغاية حول ما يفعلونه حتى إنهم يفترضون أن الجميع سوف يتقبله بنفس الطريقة التي يفعلونها. إنهم لا يفكرون: "كيف يمكنني شرح عملي بالطريقة التي يفهمها الآخرون؟".



حكمة [موجزة]

متى أصبح الأمر واضحًا، لا تحاول أن تجعله أ كثر وضوحًا.

يجاهد من يسعون للكمال لجعل الأمور أفضل وأفضل... وأفضل. وعندما يتعلق الأمر بالوضوح، فإذا قدمت وجهة نظرك، لا تحاول أن تجعل الأمور تبدو أوضح، لأن ذلك سوف يؤدي على الأرجح إلى نتائج عكسية.

توضح الناشف أنه كلما تقدم رجل أعمال إلى اجتماع المستثمرين، فإنه يحتاج إلى أن يكون مستعدًا لمناقشة النقاط التي يحتاج الحضور سماعها. تقول الناشف: "دائما ما ينتهي الحال برجال الأعمال إلى التكلم عن هذا المشهد الكبير بدلًا من توجيه الحوار إلى ما يشعر المستثمر الملاك براحة أكبر بالحديث عنه".

على سبيل المثال، يحتاج رجل الأعمال لحساب الفرق بين المستثمر الرأسمالي والمستثمر الملاك. لا يمكنك إنشاء عرض شامل لهاتين العينتين المختلفتين من الحضور. تميز الناشف بين الاثنتين: "المستثمر الملاك مهتم أكثر بمساعدة رجل الأعمال في اختبار والتحقق من صحة الأعمال في السوق. أما المستثمر الرأسمالي فيريد أن يعرف أنك قمت بذلك بالفعل وكيف ستحقق النمو، وستصبح الشركة صاحبة الـ 100 مليون دولار القادمة".

عندما يتعلق الأمر بمقابلة الشركات الجديدة المستهدفة لتدريبها، غالبًا ما تتخذ الناشف قرارها على الفور.

تقول الناشف: "عندما ألتقي برجل أعمال، أعرفه في أول 5 أو 10 دقائق من العرض الذي قدمه. السؤال الأول الذي نبدأ به هو: 'قل لنا شيئًا عن عملك لم تتعلمه. ما الذي تحاول تحقيقه وما الذي تطمح في تحقيقه من خلال العمل معنا؟"، "إذا بدءوا في اللف والدوران ومجرد كلام لمدة ساعة، قد لا أعرف ما الذي يفعلونه".

يجب ألا يستغرق الملخص التنفيذي أكثر من 5 دقائق مع شخص لديه فكرة عظيمة.

إذا كان لديك عمل معقد، يمكنك بدء الاجتماع بالقول -كما تقترح الناشف- "'إنه حقًا عمل معقد، لذا سوف أقول لكم ما الذي نحاول تحقيقه على مستوى عالٍ'. ثم يمكنك أن تدخل في التفاصيل حول نموذج العمل أو المنتج".

"تحتاج إلى التفكير في كيفية دفع هذا الشخص وجعله طرفًا في المحادثة بدلًا من مجرد الكلام من دون مضمون".

وهذا أمر تعرفه الناشف من الاحتكاك المباشر: "كان عندي اجتماع لمعرفة ما إذا كان مسئول تنفيذي كبير في واحدة من شركات التأمين الصحي في شيكاغو سيستثمر 3 ملايين دولار. ظللت أفكر في كيف يمكنني أن أقدم لهم المعلومات التي يسهل استيعابها. كما كنت أبني وأستمر في التواصل، كنت أتحقق من أنه ما زال مهتمًا بما كنت أقوله وأنني كنت ألبي احتياجاته".

في منتصف المحادثة، توقفت الناشف وسألت: "هل تشعر بأنك مرتاح للمعلومات التي أقدمها؟ هل تشعر بأن لديك ما يكفي من المعلومات للحصول على موافقة الفريق التنفيذي الموسع؟".

رد المدير: " أفهم نموذج عملك".

أجابت الناشف: "أنت لم تجب عن سؤالي بعد. لقد سألت إذا كنت مرتاحًا مع المعلومات التي أقدمها لك".

قد يبدو الأمر جريئًا، ولكنك تحتاج إلى التأكد باستمرار من أن جمهورك معك طوال خطابك الترويجي. دون أي دلائل لفظية أو ضمنية على أن المستثمر يتتبع ما تقوله، لا يمكنك معرفة ما إذا كنت ستتوصل إلى اتفاق. كما تقول الناشف: "لا يمكنك التكيف إذا لم تتحقق".

المختصر المفيد: أفضل الأفكار يتم شرحها ببساطة.

هل يمكنك تلخيص فكرتك الكبيرة في بضع جمل؟

- تدرب على عرض مشروع شركتك الجديد، أو هدفها، أو المهمة لأفراد الأسرة في 5 دقائق فقط. اسأل عن ردود فعل صادقة. هل استوعبوا ما قلته؟
- كيف يمكنك استخدام طريقة "اختصر" للوصول إلى الوضوح؟

16

إنه ليس حديثًا تافهًا أبدًا

البساطة هي روعة التعبير.

- والت وايتمان

المختصر المفيد: انقل الرسائل الهادفة في المواقف غير الرسمية والمرنة باستخدام أقل عدد ممكن من الكلمات.

الاختصار هو قارب النجاة

يلخص القول المأثور "الشفاه الثرثارة تغرق السفن" كل شيء. في وقت الحرب، كان المزاح الذي يبدو أنه غير مؤذ ولكن يمكن أن يكشف الأسرار للعدو ليس أبدًا موضع ترحيب. وينطبق الشيء نفسه على وظيفتك.

تمتلئ الشركات بالثرثرة والأحاديث التافهة قبل الاجتماعات وفي الردهة وفي أثناء الذهاب إلى العمل، وفي أثناء الاستعداد للعودة إلى المنزل، أو الذهاب لتناول الغداء. وعلى الرغم من أنها تبدو غير ضارة، فإن هذه الأحاديث التافهة على مدار اليوم يمكن أن تفشي الكثير من أسرار العمل وأن تؤدي إلى انهياره.

يجب عليك أن تحافظ على سمعتك الطيبة، بيد أن تمكنك من البعد عن الثرثرة واللغو هو عامل مهم لتحقيق ذلك. كما يقولون في التدريب الإعلامي، "كل شيء مسجل".

أتذكر على سبيل المثال، عندما كنت منتظرًا في قسم الاستقبال في المقر الرئيسي لشركة هارلي ديفيدسون لزيارة عميلي في وقت مبكر من صباح الاثنين. إنني رأيت شابًا كان ينتظر دوره للتوقيع حال الوصول. لقد بدا كما لو أنه موظف جديد في أول يوم له في العمل.

بعد وقت قصير، نزل أحد الطهاة من الكافتيريا إلى القاعة. وصعد إلى مكتب الاستقبال بينما يوقع الشاب، وقال: "أنا لا أعرف ما هو تاريخ اليوم. ولكني ما زلت عالقًا في يوم الأحد".

رد الموظف الجديد بشكل عرضي، "نعم، مررت بواحدة من تلك العطلات، أيضًا".

كنت أتساءل: "ما الذي يفكر فيه رئيسه الجديد عنه وعن نوع العطلة التي قضاها؟". هذا التعليق غير المؤذي يمكن أن ينطوي على مجموعة من الأنشطة المختلفة غير المرحب بها، مثل معاقرة الخمور طوال عطلة نهاية الأسبوع، أو ترك حياته الشخصية تخرج عن نطاق السيطرة.

إن تبادل الحكايات الشخصية حول نهاية الأسبوع الخاصة بك للحفاظ على علاقة طيبة بين المدير والموظف الجديد شيء. والدخول في محادثة مألوفة أسرع من اللازم شيء آخر تمامًا.

لا تدع حواراتك تخرج العمل عن النطاق الرسمي. إذا كنت أرعن في استخدام الكلمات، فإن رئيسك الجديد سوف يعتقد أنك أرعن في كل شيء آخر.

فقدان الزخم بسبب الهواجس اللحظية

تأمل حالة فرانك، نجم الشركات الصاعد الذي مر بيوم سيئ، لأنه قال الكثير وأصاب مسيرته المهنية الجمود.

ارتقى فرانك بين الكوادر المهنية لأكبر شركة تصنيع في الولايات المتحدة وكان مسئولًا عن وحدة الأعمال التي قامت بجني أكثر من 500 مليون دولار في الإيرادات السنوية. وكان واحدًا من كبار موظفي الأداء للمنظمة على الدوام. بل كان بإمكانه التنبؤ في حدود 1% ربحية وحدة عمله في كل عام. وكانت قدرته الخارقة على التنبؤ وتقديم الإيرادات والأرباح هي السمة المميزة له.

كان من الواضح أن فرانك مدير قوي وقائد، كان مغامرًا وطموحًا ويعرف كيف يذلل العقبات في تحقيق النتائج وتعويض الركود لأي وحدة دون المستوى، كان بلا شك، هو الرجل الذي تضع المؤسسة عليه آمالًا كبيرة.

ومع ذلك، كل ذلك ذهب سدى أمام خطأ مصيري في العمل عندما تبادل هو ورئيسه بعض المفاوضات المكثفة؛ وكانت الأجواء متوترة مع توقعات كبيرة لأهداف شبه مستحيلة. لقد كان فرانك يعرف رئيسه لفترة طويلة. بل إنه حصل على وظيفته الحالية بفضل توصياته. ومع

ذلك، في غضون 5 دقائق، خذل فرانك مديره واشتكى علنًا من هواجسه الشخصية والمهنية التي يشعر أنها تواجه هذا التحدي الشاق.

بيد أن رئيسه اعتبر أن شكواه هي علامة على الضعف وعدم الالتزام. وفي لحظة، بدأ يتساءل: "هل فرانك يعمل بكامل طاقته؟ هل يمكنني الاعتماد عليه الآن، أو على مستوى التحدي الكبير المقبل؟"، وبدأت ثقته فيه تتزعزع.

وبعد بضعة أيام، أدرك فرانك ما فعله. وتغيرت علاقته مع رئيسه تغيرًا جذريًا على مدى أسابيع. وفي غضون بضعة أشهر، كان يوقع على اتفاق الانفصال عن الشركة.

كان فرانك يفكر بصوت عالٍ دون قصد في زاوية المكتب.

يمكنك القول بأن هذا غير عادل، وخصوصًا مع كل هذه النتائج المذهلة التي أحرزها فرانك. ولكن ذاكرة الناس قصيرة جدًا ويسارعون إلى إصدار الأحكام.

ما تقوله مهم. إذا كان يخرج من فمك، فإنه يقول الكثير عما يمكنك التعامل معه، ولماذا أنت الخيار المناسب (أو الخاطئ).



حكمة [موجزة]

ليس معنى أنك تفكر في شيء، أنك يجب أن تقوله.

إن الصغار وبعض كبار السن لديهم شيء مشترك وهو: عدم وجود فلتر. بالنسبة لهؤلاء الأفراد، فإن التفكير في شيء وقوله هو نفس الأمر. هناك الكثير من الأشياء التي تتبادر للذهن في أثناء الحوار، ولكن لا يجب أن نقولها كلها. تفكر في الأمر: كم عدد المشاكل أو الزلات التي كان يمكن تجنبها إذا قمت بكبح لجام لسانك بشكل أكبر؟

عندما تشعر بسوء، أو مررت بيوم سيئ، أو محبط، لا تتكلم بالعناوين السلبية. بدلًا من ذلك، لا تقل شيئًا على الإطلاق. لأنك تجازف بتوصيل رسالة كئيبة تحدد الموقف في ضوء ضعيف، وتنعكس سلبيًا عليك وعلى قدراتك.

فيما يلي بعض الأسئلة التي ينبغي أن توجهها لنفسك عندما تواجه وقتًا عصيبًا:

هل أتوقف وأتأمل ما أنا على وشك أن أقوله قبل أن أنشر الأخبار السيئة؟

هل لدي وعي زائد بالانطباع الذي أتركه عند الآخرين؟

هل أعي أن العنوان السلبي الذي أقدمه يمكن أن يساء فهمه بسهولة؟

هل أتذكر أن كل شيء، بما في ذلك محادثة عرضية، قد تم تسجيلها؟

العبرة بالأفعال لا بالأقوال

إن هناك أحاديث تافهة مثل الدردشة حول مبرد المياه. وهناك المحادثات القصيرة مثل الإحاطات المكثفة التي يتزود بها أعضاء مجلس الشيوخ وأعضاء مجلس النواب وهم ينتقلون جيئة وذهابًا بين اللجان وجلسات التصويت والمؤتمرات.

في واشنطن، العاصمة، يتم البت في الأمور السياسية أثناء التريض وتبادل الأحاديث؛ بسرعة. وكاتي تعلم ذلك جيدًا؛ حيث كانت موظفة قيادية على مدار أربعة أعوام، وكانت مسئولة عن تنسيق الجداول الخاصة بـ 55 عضوًا من أعضاء مجلس الشيوخ.

بالنسبة لها، كان الحديث الصغير يعني تلخيص تلال من المعلومات خلال دقائق معدودة. مع أعضاء يذهبون جيئة وذهابًا في جميع أنحاء الكونجرس والبلاد، يفضل كبار العاملين تلخيص جداول أعمالهم في ملخصات لا تستغرق أكثر من 5 دقائق. فهم مسئولون عن شرح التلخيص للسناتور أو العضو بين الاجتماعات؛ وأحيانًا يكون أمامهم بضع دقائق فقط لتحميل كل ما يحتاجه السيناتور للتصويت الكبير المقبل أو اجتماع اللجنة.

تقول كاتي: "يتم تعيين موظف أو عدة موظفين "لاجتياز" العضو للاجتماعات والأحداث، ودائمًا ما يكون جدول العضو مرنًا، مع تصويتات الجلسات العامة التي تطرأ باستمرار على كل الاجتماعات والأحداث المنظمة مسبقًا. إنها تتغير باستمرار.

ولإطلاع الأعضاء بشكل مفصل في منتصف يومهم الحافل، تقول كاتي إن العاملين يبدءون ببريد إلكتروني قصير. ولشرح التلخيص للعضو، يقدم الموظف له ملخصًا من صفحة واحدة، إلى جانب الإحاطة الشفوية.

تابعت كاتي بقولها: "غالبًا ما يكون جانب الفعل والقول هو الفرصة الأولى والوحيدة لإطلاعهم وهم في طريقهم إلى الاجتماع. عليك أن تستفيد من وقت الانتقال من وإلى تصويت الجلسات العامة في مبنى الكابيتول. عليك بالتأكيد أن تكون على استعداد لتقديم إفادة في دقيقة واحدة".

تحدث عن الضغوط. يجب على العاملين أن يحافظوا على رباطة جأشهم، وإلا.إذا أصبحوا عصبيين وبدءوا يثرثرون ويتكلمون على غير هدى أو فقدوا التركيز أثناء تقديمهم الإحاطة، فإن العضو قد يذهب للتصويت القادم غير مستعد ومحرجًا وغاضبًا.

وتوضح كاتي، أن الأمر يتطلب الثقة في تنظيمك ومعرفتك لتكون مختصرًا. تقول كاتي: "عليك أن تكون مختصرًا. وتنجز عملك خلال 5-10 دقائق، إما أن تذهب في المصعد من مكتب مبنى مجلس الشيوخ وتأخذ نظام مترو الكابيتول أو تمشي على الطريق على طول نظام مترو

الأنفاق".

والوقت ليس هو القيد الوحيد. حيث يجب على العاملين تقديم إحاطات دقيقة تم فحصها فحصًا دقيقًا، ويتعين عليهم أحيانًا تقديمها أمام أعضاء مجلس الشيوخ والأعضاء الآخرين في الحزب.

تقول كاتي: "لقد وجدت أنه من الصعب جدًا الاعتياد على حقيقة أنه عليك أن تدخل وتطلعهم في أي مكان. كان عليّ أن أذهب إلى رئيسي بينما هو جالس على رأس طاولة مربعة كبيرة خلال اجتماع الحزب. وكنت مضطرة إلى أن أقول له الإحاطة همسًا في أذنيه وسط بضعة وأربعين سيناتور... لم أكن مرتاحة على الإطلاق".

ولكن كاتي كانت تعرف مدى أهمية ألا تدع الانزعاج يعوق أي تقديم لآخر المستجدات. إن مستمعك، سواء كان سيناتور أو مديرك، يعتمد عليك في أن تكون مصدرًا ثابتًا وموثوقًا به وسريعًا للمعلومات القيمة.



حكمة [موجزة]

ستعرف أنك تكلمت كثيرًا، عندما يكون الصوت الوحيد الذي تسمعه هو صوتك.

طلبت من المشاركين في ورشة عمل أن يمارسوا تمرين الاستماع الفعال الذي يتطلب إجراء محادثة قصيرة مع شخص ما. وفي اليوم التالي، ذكر أحد المتدربين أنه قد اتصل بزوجته من هاتفه ثم انقطع الاتصال. وعندما اتصل بها مرة أخرى، عرف بالضبط ما الذي كانت تقوله عندما انقطع الاتصال لأنه كان يستمع بفاعلية. كم عدد المرات التي لا تلاحظ فيها أن المحادثة تم انقطاعها؛ وتستمر فقط في الكلام؟

تقول كاتي موضحة كيف يتعين أيضًا على العاملين تفصيل الإحاطات وفقًا لخبرة كل عضو من أعضاء مجلس الشيوخ.

"ليس عليك أن تتوغل كثيرًا معهم، إنهم خبراء. وليس لديهم أي وقت فحسب. بيد أن لديهم أعراض[ADD اضطراب نقص الانتباه]، لأنها هذه هي الطريقة التي يعملون بها هناك.

تعلم كاتي أنه إذا قدمت لجمهورك المعلومات التي تبدو واضحة

بالفعل، فإنك بهذا تضيع وقتهم. وفر مجهودك وقدم لهم المعلومات الأحدث والأهم في المواقف المرنة والتي تتسم بقدر كبير من التوتر.

وهي تؤكد أيضًا على أهمية الاستماع لتحديد ما يعرفه جمهورك بالفعل أو ما لا يعرفه: "ينبغي أن يكون لديك حس لما يريدونه وما يحتاجون إليه، وكذلك ما يمكنهم استيعابه. إن لديهم الكثير من الأفكار في عقولهم، لذا فأنت تحاول فقط ألا تثقل عليهم".

"إنهم في عجلة ومتوترون للغاية، لذلك فأنت تذكرهم حرفيًا بالأشياء الكبيرة - من، ماذا، متى، أين، لماذا".

كان لدى فريق كاتي أيضًا بطاقات نقاط التحدث التي تسمى بطاقات راحة اليد. كل أعضاء مجلس الشيوخ من الجمهوريين لديهم بطاقة واحدة، مكتوب عليها رسالة عامة وتحتها ثلاث نقاط تحدث. وبالتالي كان الأعضاء قادرين على وضع ملخص لأهداف الأسبوع في جيب سترتهم ببساطة.

"عليك أن توصل نقطة رئيسية واحدة. أي مجرد فهم النقطة الأفضل والأكثر إقناعًا لاستخدامها - داخليًا أو خارجيًا".

تقول كاتي موضحة: "يمكنك أن تسدي الصنيع نفسه لجمهورك عن طريق اختصار رسالتك حتى يمكن أن تناسب من الناحية النظرية راحة يدهم. إن الأمر يتعلق بالوضوح. قد تكون مهتمًا للغاية بما تفعله وتحضر له بشكل مكثف. ولكن عليك أن تكون قادرًا على التراجع قليلًا وأن تنفصل عن نفسك؛ وألا تكون أسيرًا لما تفعله. عليك أن تفكر في الشخص الآخر، وألا تكون مهتمًا بشكل مفرط بظهورك بمظهر العليم ببواطن الأمور".

المختصر المفيد: انقل الرسائل الهادفة في المواقف غير الرسمية والمرنة باستخدام أقل عدد ممكن من الكلمات.

- من السهل أن تفقد أعصابك في المواقف المرنة أو الطارئة، مثل بين الاجتماعات أو في الأجواء عالية التوتر. احتفظ بهدوئك ورباطة جأشك.
- كن أكثر وعيًا بذاتك فيما تقوله خلال الأحاديث الصغيرة بأن تكف عن الكلام وتعيد تقييم ما أنت على وشك أن تنشره. هناك قاعدة أساسية مهمة: إذا كنت لا تريد رئيسك في العمل أن يسترق السمع لما تقوله، فتوقف عن قوله.
- اكتسب الثقة لتكون مختصرًا من خلال الإعداد والممارسة.

17

مطلوب مساعدة: إتقان الاختصار

تكلم في المضمون وتوقف عندما تصل إليه.

- إف. في. إريش

المختصر المفيد: إن المقابلات هي اللحظات التي نحصل فيها على محادثات منظمة، وليست مونولوجات عصبية.

الوقت ليس مناسبًا للثرثرة الفارغة

حتى أكثر المهنيين إعدادًا وإنجازًا يذهبون إلى مقابلات العمل وهم يشعرون بالعصبية والخجل.

حيث يلعب الاختصار دورًا مهمًا خلال المقابلة. فهو يساعدك على أن تتميز بوضوح عن الآخرين، وتوجه الأسئلة الجيدة، وتنصت.

عندما يشعر الناس بالعصبية، يبدءون في الكلام- كثيرًا. إذا كنت قد أجريت مقابلات مع أشخاص في أي وقت مضى، يمكنك أن ترى ذلك كأنهم يثرثرون عن أنفسهم. إنهم يريدون أن يوصلوا أكبر قدر ممكن من المعلومات قدر استطاعتهم.

إن المقابلة هي وقت التنظيم والانضباط والوعي. لا تقم بإهدارها. اترك انطباعًا إيجابيًا في أول 5 دقائق. عش اللحظة، وشارك في المحادثة.

قد تكون المرشح الأفضل في العالم نظريًا. ولكن إذا لم تكن دقيقًا في الواقع، فقد تضيع كل ما عملت من أجله هباءً.

حكمة [موجزة]

الاختصار هو مقياس الموهبة.

تعتبر البطالة قضية ملحة، وخاصة بين حديثي التخرج في الجامعات. ووفقًا لدوروثي دالتون الخبير العالمي لإدارة المواهب، فإن الاختصار هو سر المقابلة الجيدة. تقول دالتون: "يبين الاختصار أنك تفهم أن المقابلة هي خلق حوار، إنها تسمح لك بالتغلب على العصبية وتسهل الاستراتيجية. إذا كنت مختصرًا، فإنك تحدد ردودك بناءً على ما ذكر".

إن الاختصار هو سلاحك؛ ويبدأ من السيرة الذاتية. لخصها، قم بتسليط الضوء على نجاحاتك، وضعها في سياقها الصحيح. لا تقدم لهم خمس صفحات عن تاريخك المهني والتعليمي كله. اكتب رسالة تحفيزية جيدة بحيث تعطي لمن يجري المقابلة معك فكرة محددة عن سبب كونك أنسب شخص للوظيفة.

تطبق المقابلات الجيدة مبادئ اختصر. عندما تكون مختصرًا ومحددًا، فإنك بذلك تسهل على رئيسك المحتمل أن يفهم من أنت، من أين أتيت، ولماذا أنت ناجح. يمكنك أن تحكي قصتك على عجل. حتى يفهم الناس أنك أنت وسيرتك الذاتية واحد.

يمكنك أيضًا أن تجلس مع شخص وتتكلم عن نفسك دون أن تبدو كما لو كنت تقدم عرضًا تسويقيًا.

لقد أخذت الوقت للاستعداد. تعرف متى تتوقف وتسأل الأسئلة الجيدة خلال المقابلة لأنك تستمع للتلميحات حول ما هو مهم بالنسبة لهم.

لا أحد يحب المقابلات. بل بعض من يجرون المقابلات في حقيقة الأمر، يتكلمون معظم الوقت لأنهم عصبيون أيضًا. هناك أمامهم فرصة ليكونوا مختصرين كذلك. إذا تكلموا أقل، وسألوا أسئلة أفضل، وأصبحوا مستمعين أفضل، عندها سيكون لديهم مقياس أفضل عن الشخص الذي يجرون معه المقابلة.

في هذا الفصل، سوف أتطرق لتلك اللحظات التي تكون فيها أكثر وعيًا بالاختصار؛ لضمان أنك حصلت على وظيفة أحلامك أو أن وظيفتك قد تم شغلها بالشخص المناسب.

حكمة [موجزة]

[انتهى!]



طرحك للسؤال الجيد حقًا هو وسيلة ممتازة للاختصار.

هناك وسيلة فعالة لتتكلم أقل، وهي أن تتصرف مثل الصحفي. يقترح تشارلي ميرسون، مذيع الأخبار الإذاعية المحنك في شيكاغو، أن ننظر إلى المحادثة كمقابلة: "قم بعمل واجبك. كون فكرة مقدمًا عما ترغب في الخروج به من هذه المقابلة؛ على الرغم من أن المقابلات الجيدة دائمًا ما تكشف عن أشياء لم نتوقعها. كن مستعدًا للاستماع للأجوبة التي تفتح عينيك على الأسئلة التي لم تخطط لطرحها".

دع الآخرين يقودوا الحوار

كما ناقشنا من قبل، يلعب الاختصار دورًا كبيرًا في مجال الأعمال التجارية، لا سيما عندما تحاول أن تحرز نجاحًا في مجالك. بيد أن بعض الأشخاص يميلون إلى الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة -عندما يحاولون أن يكونوا مختصرين- أثناء المقابلة، من طرفي المقابلة.

أخبرني صديق مقرب لي، دوغ هندرر، وهو رئيس الموارد البشرية في الرابطة الوطنية للوسطاء العقاريين (NAR)، أنه قضى أكثر من 20 عامًا كزعيم بارز على رأس منظمة تقوم بالتصريح لملايين من العاملين في قطاع العقارات كوسطاء عقاريين، وهو التعيين الرسمي لعضو الرابطة NAR.

كن متميزًا بشكل مرئي



◄ إذا كانت الصورة تعادل ألف كلمة، فتخيل مقدار الكلام الذي ستقوله بفيديو.

بيد أنه على مدار فترة توليه رئاسة المنظمة، كان دوغ قد شهد الكثير.

يقول دوغ مبديًا ملاحظته، "إن أكثر خطأ شائع يمكن أن يقع فيه المرشح للوظيفة أثناء المقابلة هو أن يتحدث كثيرًا، إن الشخص المحنك والبارع الذي يجري المقابلة عادة ما يكون ماهرًا جدًا في استخدام الصمت، [ويمكن أن يكون الأمر] غير مريح بالنسبة للمرشح إذا لم يتفاعل معه من يجري المقابلة ويوجه له الأسئلة. وفي كثير من الأحيان، يجد الوسيلة للدخول في النقاش وارتكاب الخطأ الفادح بأن يظل يتكلم ويتكلم ويتكلم".

يرى دوغ أنها مسألة وقت قبل أن يقول الضيف غير المنضبط، إما شيئًا غبيًا أو أن يكشف الكثير من المعلومات الزائدة عن اللزوم.

"عندما أتكلم مع الآخرين عن كيفية إجراء المقابلة للحصول على وظيفة، عادة ما أقول لهم بأن ينظروا للأمر وكأنه مباراة تنس. حيث سيقوم من يجري المقابلة بتوجيه سؤال. أجبه، وانته منه، وانتظر السؤال القادم".

إن التزامك بالاختصار أثناء المقابلة يدل على أنك متواصل منضبط ولاعب فريق.

إقناعك للآخرين بأنك غير مناسب للوظيفة

من المؤسف سماع ذلك ولكنه حقيقي؛ غالبًا ما يقنع المرشحون الممتازون من يجرون المقابلة معهم بأنهم غير مناسبين للوظيفة المثالية.

كان توم إرنهردت، أحد أصدقائي المقربين وضابط بارع في قيادة العمليات الخاصة المشتركة في قاعدة فورت براج بولاية نورث كارولينا، يجري مقابلات مع المرشحين لوظيفة شاغرة في إدارته.

وتقدمت مرشحة واحدة بتوصية كبيرة من أحد الرؤساء السابقين لإرنهردت. كما أنه كانت لديها موافقات من العديد من ذوي نفوذ في الإدارة.

ومر الفحص الخاص بها على ما يرام. واجتازت مجموعة من

الاختبارات النفسية بتفوق، بالإضافة إلى فحص شامل للخلفية الجنائية والتجارية والمالية لها، ومجموعة من اختبارات التدريب البدني. كما أنه كان لديها كل المؤهلات للحصول على الوظيفة. كان الجميع متحمسين لها. وكل ما كان عليها فعله في الأساس هو أن تجتاز المقابلة، وتكون الوظيفة من نصيبها.

يقول إرنهردت: "لقد أجرينا مقابلات مع مرشحة واحدة ومرشح واحد حتى نكون عادلين، حتى على الرغم من أننا كنا واثقين ونحن ندخل من الباب أننا سنعينها".

جاءت المرشحة للوظيفة، وجلست، وشرعنا في الحديث. يعلق إرنهردت: "كانت إجاباتها من البداية لا بأس بها".

ثم سألها أحد المقابلين: "لماذا ترغبين في العمل هنا؟".

أجابت: "أعتقد أنها ستكون خطوة مفيدة جدًا لمساعدتي في اكتساب الخبرة لأكون قائدة".

جوابها جعل إرنهردت يتريث.

"لقد بهتنا جميعًا لهذا الجواب، أنت في إدارتنا لأنك ترغبين في أن تكوني هنا، وأن تكوني عضوًا في هذا الفريق".

قاد هذا الرد إلى مجموعة أخرى من الأسئلة. وكلما وجهت اللجنة أسئلة أكثر عن أسبابها للتقدم لهذه الوظيفة، كان اهتمامها منصبًا أكثر على نفسها.

تابع إرنهردت: "لقد كان تأثيره مثل الدوامة، لقد بدأت في التحدث عن نفسها وعن تطلعاتها. متوقعة أن تكون على قائمة قيادة الكتيبة في غضون سنوات، لذا لن يكون هذا إلا التزامًا لمدة عامين".

"وكان الجزء الممتع هو أنها لم تدرك ذلك. كانت أجوبتها تقود إلى المزيد من الأسئلة اعتبرتها اهتمامًا أكثر بها".

ثم سألتها اللجنة بعد ذلك تحديدًا عن عملها في الوقت الذي كانت مجندة فيه في العراق وأفغانستان.

ولقد أخبرني إرنهردت أنه "في مؤسسة مثل مؤسستنا، آخر شيء يرغب فيه المتقدم للوظيفة أن يبدأ الناس في مثل هذه المواقف في

التعمق في الأسئلة؛ لقد كانت المرشحة تتقلد دائمًا الوظائف الإشرافية بدلًا من الوظائف العملية. وبدأنا نكتشف أنه لم يضعها أحد من قبل في المكان الذي يمكنها فيه إظهار مهاراتها".

هذا هو أفضل مثال على الضيف غير المنضبط الذي يفشل في توجيه المحادثة إلى المسار الصحيح.

يعلق إرنهردت بقوله: "لقد أخطأت تمامًا في قراءة الحضور وظننت أننا كنا مهتمين بها أكثر من كوننا منزعجين، ربما كان أفضل شيء يمكنها عمله هو أن تصمت، لأنه، وأصدقك القول في ذلك، كانت الوظيفة من نصيبها. كل ما كان عليها أن تفعله هو أن تخطو إلى الغرفة، دون أن ترمي بقنبلة يدوية".

وفي النهاية، أرسلتها اللجنة إلى غرفة الانتظار. وأخبروها: "لدينا مقابلة واحدة لإجرائها، ثم سنخبرك بالنتيجة".

كان مظهر المرشح الآخر ليس ما يتوقعه المرء لشخص يتقدم للحصول على وظيفة تحت قيادة إرنهردت. ولكن كان من الواضح بمجرد أن بدأ في الإجابة عن الأسئلة، أنه يتفهم ليس فقط طبيعة المؤسسة ولكن أيضًا مهمتها الحرجة بشكل أفضل من المرشحة الأولى.

وأضاف: "كان يمكننا أن نلحظ تغير الاتجاه بسرعة كبيرة، لم يحدث لي هذا الموقف من قبل أبدًا؛ أن يأتي شخص ومعه توصيات كبيرة ولكن يقنعني بعدم توظيفه، وشخص تكون ميالًا لعدم ترشيحه ثم يحدث العكس".

لقد عينوا المرشح الثاني، والذي أصبح الآن رئيسًا للإدارة.

في استطاعة جميع المهنيين ورجال الأعمال الاستفادة من أخطاء هذه المرشحة.

يقول إرنهردت معلقًا: "اعرف مستمعك عندما تقدم الإحاطة؛ لم تدرك هذه المرشحة مستوى خبرة الأشخاص الذين كانوا يجلسون أمامها على الطاولة. لم يكن لديها فهم واضح للالتزام المتوقع منها للقيادة. ولم تفهم مستمعيها، وتكلمت كثيرًا".

ليس من المفترض أن تكون المقابلات أحاديث فردية. بل هي حوارات. أشركهم في محادثة متبادلة.

المختصر المفيد: المقابلات هي لحظات نحصل فيها على محادثات محكومة، وليست أحاديث فردية عصبية.

من خلال تطبيق الاختصار على المقابلة -بغض النظر عن أي جانب من الطاولة تجلس عليه- سوف ينظر إليك كلاعب فريق مخضرم يمارس الانضباط وضبط النفس. وفيما يلي بعض الاعتبارات لتأخذها في الحسبان للمقابلة:

بالنسبة للمرشح للوظيفة:

- كن مستعدًا. أنشئ مخطط اختصر الذي يوضح سريعًا لماذا أنت مؤهل للوظيفة.
- احكِ قصة. احتفظ ببعض اللقطات من النجاحات التي يمكنك مشاركتها.
- أبقها محادثة. استمع جيدًا، ووجه الأسئلة الجيدة، وتأكد من أنه حوار متوازن.

بالنسبة لمن يجري المقابلة:

- أنصت جيدًا. لاحظ كيف أن التصفية التتابعية 600 للمرشح قد تتسرب وما تخبره -سلبًا أو إيجابًا- عنه.
- احصر الأسئلة الأفضل. ضع لب أو جوهر المقابلة في الوسط حتى تكون مرتاحًا أكثر ولا تتسرع في النهاية.
- لا تبع. إذا كنت تعتقد أن المرشح قوي، فلا تبدأ بالمغالاة في وصف مميزات الوظيفة.

18

لدي بعض الأخبار السارة

لقد أخبرني الطبيب الخبر السار أولًا: سيكون هناك مرض يسمى على اسمي.

- ستيف مارتن

المختصر المفيد: إن نشر الأخبار السارة بشكل مختصر يسلط الضوء على النجاح ويجعل الناس راغبين في سماع المزيد.

أسدِ جميل الاختصار أولًا

قد يبدو من المستغرب أن هناك فصلًا في كتاب اختصر عن نشر الأخبار السارة. وبالتأكيد ينطبق الاختصار أيضًا على الأخبار السيئة. لكن لماذا يكون لدينا تدريب على الاختصار عند نشر الأخبار السارة؟

كل منا يحب سماع الأخبار الإيجابية. ولكن اعتبر أن دورك هو توصيل العنوان الرئيسي ثم تتركه ليتم استيعابه، لا أن تبالغ في شرحه.

إن هذه اللحظات التي تنشر فيها قصة نجاح أو إنجازًا ينبغي أن تظهرك أنت وشركتك من منظور إيجابي. خصوصًا في تلك الحالات، حيث يعطي الانضباط وتفاصيل الاختيار للناس انطباعًا جيدًا دون أن تجعلهم يشعرون كما لو كنت تتفاخر أو أن ثقتك زائدة بنفسك.

لقد حان الوقت لالتزام الوضوح والتواضع.

دع العبقرية تتجلَّ بوضوح

إن ابتكار فكرة منتج جديد هو لحظة عظيمة لنشر بعض الأخبار الجيدة. فقط كن حريصًا على أن تكون واضحًا.

بروس سميث هو كبير مصممي الشركة العالمية لأثاث المكاتب (ستيلكيس Steelcase). وبعد 27 عامًا قضاها في الشركة، عرف سميث أن وجود فكرة تصميم جيد لا يعني دائمًا أن الآخرين سوف يفهمونها.

وعندما سعى فريق التصميم لابتكار قطعة أثاث جديدة من الطراز الأول وبارعة في استخدام التكنولوجيا، مثل مقاعدهم الجديدة (جستر Gesture)، احتاجوا إلى توصيل الأفكار الكبيرة وراء التصميم المبتكر بوضوح وبسرعة.

ولكن مع كل هذه الأبحاث والاختبارات التي تم تسخيرها لصنع بعض من أكثر المقاعد أناقة وكفاءة في السوق، واجه سميث وفريقه بعض التحديات في محاولة اختزال مهمة الفريق. وكان الكم الهائل من البحوث المتوفرة للفريق مجهدًا بصورة كبيرة. ومع كل هذه النقاط والتقارير للبيانات، كان من الضروري شرح فكرة ناتجة واحدة.

يقول سميث: "كان ينبغي أن نركز في النهاية على بعض الأفكار البسيطة جدًا كمفتاح لمشكلة التصميم، ولكن كانت عملية تنقيح أفكارنا لفهم ما كنا نحاول تحقيقه عملية مربكة، وإلى أن تم الانتهاء منها، كان يصعب على الآخرين أن يلتفوا حول الفكرة ويدعموها".

لقد قرر الفريق أن طريقة الجلوس التي يجلس بها الناس في العمل كانت التعبير الأكثر إيجازًا عن السلوكيات الجديدة. لذا بدءوا بفرز وتصنيف الآلاف من صور الناس في العمل وهم يتفاعلون مع التكنولوجيا الجديدة.

تابع سميث بقوله: "كانت نتيجة هذا العمل هي 'تصنيف' أوضاع الجلسات -إلى 30 صورة بسيطة لأشخاص في العمل، 30 وضعية- والتي تم تلخيصها في صفحة واحدة بسيطة، لقد كان بإمكاننا أن نحكي قصة طويلة عن كل أنواع التغييرات الكبيرة ولكننا لم نفعل".

لذا قاموا بتجميع النتائج التي توصلوا إليها في مخطط بياني واضح: رسم بياني بسيط ومجرد، وهو من نوع الرسوم المتحركة الذي يعرض 30 وضعية أو جلسة مختلفة. لقد حولوا الأفكار الجيدة إلى صورة واضحة

يقول سميث معلقًا: "كل ما كان علينا أن نقوله هو هذا: 'إن التكنولوجيا، جنبًا إلى جنب مع الديموغرافية (الخصائص السكانية) الجديدة في مكان العمل، تغير من سلوكياتنا، وها هو المنتج: هذا المخطط الصغير لـ 30 وضعية'. ثم فجأة يستوعب الناس الفكرة بكل بساطة. لقد كان أمرًا رائعًا".

يقول سميث إن ملخصات تصميم ستيلكيس قد تغير من وضعها في شكل أطروحة إلى شكل كتاب من الرسوم الكرتونية: "إننا نستخدم

الكلمات والقصص والرسوم المتحركة لجعل ما يمكن أن يكون معقدًا بسيطًا وملموسًا".

إن رواية قصص ستيلكيس بشكل مختصر تعني أنها قامت بكل العمل لتخلق لمنتجها الجديد شهرة مدوية؛ ولضمان أن الجمهور المستهدف قد فهمها بسهولة. ودائمًا ما يتم بحث وتوثيق أفكار ستيلكيس بشكل جيد؛ واليوم، أصبحت الشركة أكثر وعيًا حول كيفية شرحها ببساطة.

والأدهى من ذلك، هو أن صياغة الأفكار في شكل ملموس أمر بالغ الأهمية خصوصًا إذا كانت هذه الأفكار معقدة. يقول سميث إن توصيل الرسالة لأيدي الآخرين أحيانًا ما يكون صعبًا؛ يشبه الأمر "لعبة الهاتف"، التي يهمس فيها مجموعة من الأشخاص في آذان بعضهم البعض بعبارة إلى أن تنتهي على الطرف الآخر برسالة مختلفة تمامًا ومضحكة.

يقول سميث معلقًا: "بغض النظر عن مدى البساطة والوضوح التي تخلق بها رسالتك، دائمًا ما يكون هناك مجال لأن تكون مشوهة. إن فرص حدوث ذلك ترتفع بشكل كبير عندما لا تكون رسالتك قصيرة وبسيطة ومفهومة".

تأكد من أن أفكارك واضحة بما فيه الكفاية بحيث لا تضيع في الترجمة عندما يحين الوقت لتوصيلها.

إذا فشلت في القيام بذلك، فقد يكون فهمك للهدف فهمًا مشوشًا؛ وبالتالي لن يتم توصيل الفكرة بشكل جيد وربما تصبح خارج نطاق السيطرة. ولكن إذا كنت مجتهدًا ومنضبطًا، فإنه سيكون لديك فرصة لتوضيح الرسالة".

تكلم بلغة النجاح

يعمل دافيد ميرمان سكوت كمخطط استراتيجي للتسويق الدولي لشركات التكنولوجيا مثل HubSpot وGrabCAD. وهو مؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا والذي أحدث ضجة

The New Rules of Marketing & PR، لقد أعاد سكوت تعريف كيفية نشر الشركات لقصص نجاحهم.

يقول سكوت: "من القواعد الجديدة للتسويق والعلاقات العامة أن

تخلق محتوى كبيرًا على الويب والذي يعمل على اجتذاب اهتمام أكبر، وعليك أن تختار أفضل وسيلة لتوصيل المحتوى، سواء كان ذلك نسخة مختصرة جدًا أو ما إذا كان [هناك من يريد] المحتوى ذا النموذج الطويل".

وللأسف الشديد، فإن الكثير من الشركات، يضيع سرد قصص نجاحاتهم في الترجمة. لأنهم اختاروا الكلام بلغة غير مفهومة تكون مربكة أكثر منها مقنعة.

يقول سكوت: "إنها تقريبًا نفس الكلمات التي يستخدمها الجميع، إلى درجة أن كلمات مثل 'مبتكرة' أو 'متطورة' تصبح كلمات جوفاء تخلو من المعنى".

تابع سكوت بقوله: "أن تكون مبدعًا مع المحتوى الخاص بك هو أمر حيوي"، ولكن يحذر سكوت بشدة من السماح لأفكارك بأن تنحرف بعيدًا عن النقطة الرئيسية.

يمكن أن تساعدك المقارنة أو التشبيه على تبسيط فكرتك إذا كانت تعكس بدقة رسالتك الأساسية. وخلافًا لذلك، "ستكون كل هذه الاستعارات عديمة الفائدة ولا تؤدي إلا لإرباك الناس بحيث لا تصل رسالتك".

إن مواد العلاقات العامة والتسويق التي تحجب موجات الأثير اليوم قد أصبحت غير فعالة إلى حد كبير، لأن الشركات لا تقوم بأبحاثها. بيد أن الفشل في دراسة العملاء يشبه إطلاق السهام دون هدف.

يعلق سكوت معلقًا: "إنهم لا يفهمون السوق الخاصة بهم[أو]عملاءهم المحتملين. [لذلك] ينتهي بهم الحال بأخذ المعلومات المبنية على المنتجات وجعلها تبدو مهمة باستخدام الرطانة أو اللغة غير المفهومة".

لقد استهدف سكوت اللغة في هبسبوت للتحدث مباشرة مع الجمهور المستهدف للشركة. مما يبقي رسالتهم المختصرة بعيدًا عن التخبط والتوهان في المصطلحات غير المألوفة أو الجمل الملتفة.

يوضح سكوت: "إنهم يتواصلون بلغة الناس الذين يحاولون الوصول إليهم، حيث يستخدمون التقنية الصحفية لفهم جمهورهم. وتفسد بعض المنظمات اتصالاتها بالكلمات التي تبدو غامضة ومؤثرة ومهمة.

ولكن في شركة مثل هبسبوت، يكون مطلوبًا من كل المسوقين أن يكونوا بصفة مستمرة في السوق، والتحدث إلى الناس، سواء كان ذلك على الهاتف أو إلكترونيًا ومن خلال شبكات التواصل الاجتماعي؛ كيلا يخمنوا اللغة التي يستخدمها السوق. إنهم يتواصلون مثل التواصل البشري؛ لأنه عندما يجري البشر حوارًا، لا يستخدمون هذه اللغة المغالى فيها والمستهلكة".

اجعلها عادة أن تقول: "أشكرك"

يلعب الاختصار دورًا مهمًا عند التعبير عن الامتنان. عندما تكون ممتنًا للناس على ما فعلوه وتسلط الضوء على نجاحاتهم وإنجازاتهم، تمنحهم الفرصة ليتمتعوا بدائرة الضوء. دعهم يتمتعوا بلحظة "شكر" قصيرة ولطيفة.

إن الأمر يتعلق بهم، وليس بك. قلها ودعهم يستمتعوا بها.

حكمة [موجزة]

أنهِ خطبتك مبكرًا واجعلهم يرغبوا في سماع المزيد.

دائمًا ما يتم الاستشهاد بالمقولة الشهيرة لبي. تي. بارنوم ووالت ديزني: "اتركهم دائمًا يرغبوا في المزيد". إن الحكمة واضحة من المنظور الترفيهي، ولكن الدرس ينطبق أيضًا على العمل: انظر لاتصالك كأداء. يقول مدرب الاتصالات التنفيذية جيف بيركسون: "إن كل عمل هو شكل من أشكال التمثيل. لا تبالغ في أدائه".

إن أخذ قلم وبطاقة لإرسال رسالة شكر لشخص ما، على سبيل المثال، قد أصبح ممارسة قديمة هجرها العديد من الناس. ولكنها فرصة عظيمة لتكون صادقًا. يمكنك أن تقول أشياء من القلب عن طريق كتابة بضعة أسطر مؤثرة من الامتنان فقط. يحب الناس أن تصلهم مذكرة قصيرة وشخصية وحقيقية.

ابحث عن اللحظات التي تنشر فيها الأخبار الجيدة واشكر الآخرين على العمل الجيد الذي يقومون به. إنها السمة المميزة لنجاح أي

تنفيذي؛ وفي النهاية، لا أحد ينجح بمفرده.

قال لي مسئول تنفيذي ذات مرة إن أفضل من قابلهم في مسيرته المهنية -الأشخاص الناجحين للغاية- كانوا دائمًا ما يخصصون جزءًا من وقتهم لشكر الآخرين بطريقة مدروسة.

المختصر المفيد: إن نشر الأخبار السارة بشكل مختصر يسلط الضوء على النجاح ويجعل الآخرين راغبين في سماع المزيد.

19

والخبر السيئ هو ...

الأخبار السيئة أثارت حماسة المدربين العسكريين أكثر بكثير.

- آر. لي إيرمي

المختصر المفيد: إن توصيل الأخبار السيئة هو مسألة إتقان وتقليص اللحظة إلى الحد الأدنى.

الجانب المشرق (والمختصر) من حمل الأخبار السيئة

إذا كان من الصعب إخبار أحدهم بالأخبار السيئة، فلا تصعب الأمر أكثر عن طريق إطالته.

لا أحد يرغب في أن يكون حاملًا للأخبار السيئة؛ سواء كان إخبار رئيسك في العمل أنه سوف يكون هناك عطل في المشروع، أو إخبار شريك حياتك أنه قد نفد رصيدك، أو تلقي ردود الفعل السلبية من أهم عميل لديك، أو أن يقع على عاتقك المهمة المؤسفة لطرد أحدهم من العمل. في كل هذه اللحظات، أخذ الوقت للاستعداد والوصول الى جوهر الموضوع بسرعة سوف يجعل الأمور السيئة أسهل في استيعابها.

تذكر دائمًا، فإنه مع الضيق يأتي الفرج. مهما كان الموقف يبدو سيئًا، فنحن أبدًا لن نهلك. ومع ذلك، فإن الاستفاضة في شرح الخبر سوف تجعل ما هو مؤلم، لا يطاق.

أتذكر في وقت مبكر من حياتي المهنية أنني تعرضت لانتكاسة كبيرة في إبرام عقد مع عميل مهم. ففي اللحظة الأخيرة، قرر العميل إلغاء الاتفاق، قائلًا إنه لا يتذكر حقًا أنه وافق عليه.

حكمة [موجزة]

توقف عن الكلام ودع الآخرين يستوعبوا الأمر.

عندما تقوم بنشر فكرة، اترك الآخرين يأخذوا وقتهم لاستيعابها. وبعد تعريفهم بالكم الهائل أو المعقد من المعلومات، امنحهم دقيقة لاستيعاب كل شيء. إن معرفة متى تأخذ استراحة أمر مهم بنفس قدر ابتكار الفكرة. إن العقل هو المعالج، وإذا واصلت الضغط على زر إرسال، يمكن أن يكون التأثير جنونيًا وغير مجدٍ.

لقد كنت تقريبًا مذعورًا.

كان من الواضح أنها أخبار سيئة. وكان عليّ أن أتصل برئيسي وأخبره بهذه الطامة الكبرى.

وجاء رئيسي إلى مكتب العميل، وقام بتصحيح الوضع، وإرجاع الصفقة مرة أخرى كما كانت. ثم انتحى بي جانبًا بعد ذلك وقال: "اسمع، يا بني، لا تدعها أبدًا تأتِ إليك".

كان ما استخلصته من كلمات التشجيع تلك هو أنه يمكنك أن تتعامل مع المشكلة، وأن تجد الجانب المشرق، وأن تخرج ببعض الفوائد.

في هذا الفصل، سوف نبحث في كيفية التأكد من أن الأخبار السيئة قد وصلت بأكبر قدر ممكن من المهنية والاحترام والإنسانية؛ وأن سفينتنا لن تنقلب أبدًا.

قل لهم الخبر مباشرة

يعمل جون تشالنجر كمدير تنفيذي لشركة Challenger, Gray and Christmas، وهو قائد معروف في محافل الاقتصاد والتشغيل والتوظيف. وكانت شركته غالبًا ما تنصح التنفيذيين الذين هم جزء من تقليص حجم الشركات. ووفقًا لتشالنجر، فإنه في هذه الحالات، كان من السهل أن يتركوا المناقشات الحادة تخرج عن نطاق السيطرة.

بيد أن أفضل وسيلة لإنهاء العمل مع أحدهم هي أن تقول له الخبر مباشرة دون مواربة ثم تخرج من الصورة حتى يمكن أن يبدأ في استيعاب الموقف.

يقول تشالينجر: "عندما يسمعون الأخبار، يتدفق الدم إلى رءوسهم ويتوقفون تمامًا عن التفكير. لقد حدث لهم شيء سيئ حقًا، فإنه أمر جلل ومن المهم جدًا أن يكون مختصرًا. ولا ينبغي أن يستغرق أكثر من 5 أو 10 دقائق".

في مناقشة إنهاء الخدمة، يقول تشالنجر إنه من المهم أن تكون صريحًا وإيجابيًا دون أي محاباة أو مراعاة.

"في هذه المواقف، يصعب البقاء في هذه اللحظة، كن هادئًا، وأنصت للشخص الآخر بإمعان، ولردود أفعاله، وكن على نفس الموجة معهم. إن هذه الحالات تدعو للتوتر فعلًا. أعرف أشخاصًا لا يستطيعون النوم في الليلة السابقة لهذه المقابلة، بل ويتصببون عرقًا".

لا تقع في إغراء الشرح المستفيض من أجل التعويض عن الأخبار السيئة.

"ينبغي أن يركز الاجتماع على تقديم المعلومات. إن رئيس العمل ليس هو الشخص الذي عليه أن يواسيه، لأنه اتخذ هذا القرار. ينبغي القيام بالأمر بقدر من الإنسانية واللطف، ولكن أيضًا من السهل أن تتورط وتحاول أن تصبح صديقًا لهذا الشخص".

حتى ولو كنت تميل إلى إعادة صياغة المبررات الخاصة بك لقرارك، كل ما سوف يسمعونه هو أنك لست جيدًا بالقدر الكافي.

"أنت لا تريد أن يتحول الأمر إلى مجادلة، هذا ليس الوقت المناسب لاسترجاع مثل هذه المعلومات أو لتوبيخ الشخص".

"يجب أن تكون هذه هي اللحظة التي تقدم فيها قليلًا من النصح ورسالة قوية قصيرة مفادها: 'سوف تنجو'".

"أستطيع تذكر حادثة واحدة عندما كنت في المكتب، وفجأة، سمعت شخصين يخرجان، ويتشاجران معًا بأعلى صوتيهما، وهما مشتبكان في مناقشة غاضبة، كانا بالأساس خارجين من الباب. إنه مجرد انفعال عابر".

كن مباشرًا. انقل الأخبار السيئة بطريقة لطيفة وإنسانية ولكن حازمة. ينبغي أن تذكر بعض التفاصيل، ولكنه ليس الوقت المناسب للدخول في نقاش طويل يمكن أن يؤدي إلى نزاع مجهد ولا لزوم له.

إذا وقعت على كاهلك هذه المسئولية المؤسفة لفصل شخص ما عن العمل، فتأمل الأمور الثلاثة التالية:

- تجنب المناقشات المطولة.
- اجعل الأمر مختصرًا. تذكر أن الشخص سوف يحتاج وقتًا للاستيعاب بعد أن تخبره بالأخبار السيئة؛ لا تحاول أن تجبر الشخص على أن يفهم على الفور.
- إغلاق الأبواب طوال الوقت. ساعد أولئك الذين يسمعون أخبارًا سيئة على إدراك اللحظة ثم تركيز طاقتهم على إعادة البناء.

تقديم ساندويتش $&#S

من سمات أنجلو أن تفكيره استباقي. النجم الصاعد في Zebra Techno، وهي شركة التكنولوجيا المتنامية في شيكاغو، كان دائمًا يبحث عن فرصــة الــــعمل المقبلــة.

عندما كان يتاح هناك منصب جديد لمدير مبيعات، كان دائمًا متأهبًا. لكنه لم يكن بالتأكيد على استعداد للمفاجأة التي واجهها في المقابلة.

يقول أنجلو: "تقدمت بطلب للحصول على الوظيفة وتأهلت للمقابلة، واعتقدت أنها كانت علامة كبيرة وأنني بالتأكيد أكثر شخص مؤهل للوظيفة".

وكان أنجلو قد أجرى المقابلة مع نائب الرئيس للمبيعات. لقد دعا أنجلو إلى مكتبه وطلب منه أن يسترخي.

ما حدث بعد ذلك غير كل شيء.

قال النائب: "لا بد أنك تشعر بالتوتر قليلًا بخصوص المقابلة".

فأجاب أنجلو "قليلًا".

"حسنًا، سوف أسهل الأمر عليك. أنت لم تحصل على الوظيفة".

ذهل أنجلو قليلًا. وقبل أن يجيب، قال النائب: "أتمنى أن تكون أكثر استرخاءً، لأنه لم يعد لديك الآن أي شيء لتخسره".

"حسنًا، أظن ذلك" قالها أنجلو وهو غير متأكد مما سيحدث لاحقًا.

"إن ما نحن بصدد القيام به الآن هو أن تقتنص هذه الفرصة ويتم تأهيلك لهذه الوظيفة... في الوقت الراهن، ليس لديك أي خبرة إدارية، ولم تكن في القيادة بشكل رسمي في الشركة، ولم تظهر أي مهارات تمتلكها. وأنا سوف أساعدك على عمل خطة للقيام بذلك".

واستمرت المحادثة لمدة ساعة.

"لقد كانت المقابلة إيجابية حقًا لأنه لم يقدم لي ساندويتش s#&*. كان مباشرًا معي تمامًا".

"إن ما يعرف بساندويتش s#&* هو كيف ينقل معظم الناس الأخبار السيئة أو ردود الفعل القاسية. إنهم يدفنون الأخبار السيئة بين شقي حشو في الكلام يبدو إيجابيًا وليس له أي معنى".

وهي تشبه شيئًا من هذا القبيل:

"أنت لاعب قوي، والجميع يحب أخلاقياتك في العمل وسلوكياتك، إلى آخره من كل هذا الهراء. ولكن يبدو أنه ليس لديك أدنى فكرة عن المشروع الذي تعمل فيه، ولا تمسك بزمام الأمور. نحن نعلم أن لديك مستقبلًا مشرقًا هنا، ونحن نقدر ارتباطك بالشركة".

يوصي روجر شفارتز، الذي كتب مدونة Harvard Business Review لنقد ما أسماه "استراتيجية الساندويتش": "بأن يلتزم المديرون التنفيذيون بمبدأ الشفافية لمساعدة جمهورهم وأنفسهم".

إن توصيل ردود الفعل السلبية بطريقة شفافة يوصل الصدق ويقلل من توتر الجميع.

دائمًا ما يحصل الناس على وجبة كومبو (حجم كبير) من مزيج الأخبار الجيدة-السيئة-الجيدة. ومشكلة هذه الطريقة هي أنها مربكة أو حتى مضللة. فأنت تخاطر بأن يفقد الناس المغزى، وهو أمر غير عادل وغير فعال.

تخيل ألف مدير في مجال الأعمال يقوم بتقديم هذه السندويتشات. تصور التكلفة التنظيمية لجميع الموظفين الذين لا يعرفون أين يقفون وما الذي يمكنهم القيام به ليكونوا أفضل.

عند تقديم التقييمات القاسية، أخبرها للناس مباشرة. هذه اللحظات

يمكن أن تكون حاسمة لهم ولكم.

عند توصيل ردود الأفعال أو الأخبار السيئة، تأمل القضايا الثلاث المهمة:

- المشاكل: هل أذكر الأخبار السيئة ببساطة ووضوح، وليس بطريقة قاسية؟
- الأسباب: هل أذكر الأسباب الحقيقية لسبب حدوث ذلك حتى يعرف الناس لماذا؟
- الاحتمالية: هل يمكنني الاستفادة من الكلام القاسي لخلق حوار من القلب إلى القلب؟

إن الأمر يتعلق بوجود النزاهة. أن تكون مختصرًا هو أفضل رهان لتكون صادقًا.

والأكثر من ذلك، أنه يمكنك أن تبدأ محادثة تقلب الأمور حولك بنفس الطريقة التي حصلت لأنجيلو. وبعد مرور بضعة أشهر أصبح أنجيلو مديرًا للمبيعات لأنه كان مستعدًا؛ وبعد ثلاث سنوات كان مديرًا عامًا للشركة بأكملها.

حكمة [موجزة]

عندما تكون واضحًا، يسمع الناس أكثر مما تقوله.

إن "نيو-فيوتشرست" Neo-Futurists هي فرقة من شيكاغو والتي تقوم بأداء عرض Too Much Light Makes the Baby Go Blind، والذي يتألف من 30 مسرحية في 60 دقيقة، كل واحدة منها هي مزيج من الدراما والكوميديا والأحداث الجارية، ومشاهد مؤثرة. وهي تتغير أسبوعيًا لكي تبقى متجددة وعملية. وهم يصلون لقلب الرسالة في أقل من دقيقتين. إنها قوية وممتعة في مشاهدتها، ويستمتع الجمهور بها أكثر مما يقال في كل العروض المصغرة بكثير.

المختصر المفيد: إن توصيل الأخبار السيئة هو مسألة إتقان وتقليص اللحظة إلى الحد الأدنى.

20

تحديثات آخر لحظة

أحب المواعيد النهائية. وأحب صوت الحفيف الذي تصدره عندما تمر بنا.

- دوجلاس آدامز

المختصر المفيد: اقتصد في رسالتك لكي تتأكد من أن جمهورك سيظل إيجابيًا وعلى الطريق الصحيح.

معدل "قل-افعل"

عندما يسألك شخص ما عن "كيف تسير الأمور؟"، كن مستعدًا لإعطائه جوابًا مباشرًا.

كل شخص يحتاج أن يطلع رؤساءه على آخر المستجدات. إنه جزء من واقعنا اليومي. وكما هو المتوقع، فإننا نقدم هذه التقارير على عجل. عندما يمرون قرب المكتب، أو يرسلون بريدًا إلكترونيًا، أو يصطدمون ببعضهم البعض مصادفة في الردهة، أو يرفعون السماعة ويتصلون.

إن هذه هي اللحظات المناسبة لرسم صورة واضحة.

منذ عدة أعوام، كنت أعمل في وكالة للعلاقات العامة وكنت مسئولًا عن إدارة فريق كبير. كان كل عضو مسئولًا عن عمل التغطية الإعلامية لعملائنا.

بيد أن أحد مخاوفي المستمرة هو السماح للعملاء بأن يعرفوا كيف نقوم بعمل التغطية الصحفية البارزة. في مجال العلاقات العامة، يصعب الحصول على منفذ إعلامي بارز مثل السي. إن. إن. أو صحيفة الوول ستريت جورنال أو فوربس للكتابة عن عميلك. عليك أن تبحث باستمرار عن خبر مثير وزوايا القصة، والأسباب التي تجعلهم يقومون بتغطية ما تعتقد أنه يستحق وقتهم. هناك الكثير من الأسس اللازمة للحصول على هذا النوع من النتائج: بناء القوائم، والبحث عما تقوم وكالات الأنباء بتغطيته وتفهم ما يتوقعونه في التغطية، وفهم دورات

الأخبار، أو تحديد الأشخاص داخل المنظمة التي تأهلت للتحدث إلى وسائل الإعلام.

لذا عندما كنت أسير في الردهة أو أطمئن على موظفي، كنت أسأل الناس دائمًا: "كيف تسير الأمور مع وسائل الإعلام؟". وكان الكثير منهم يسرد قائمة الأنشطة التي قاموا بها ليضعوا عملاءهم على رادار مراسل بارز. ولكنْ شخص واحد عملت معه -واسمه ديف- فهم ما كنت أقصده تحديدًا عندما سألت هذا السؤال. ففي إحدى المرات، كنا في مرحلة حاسمة بشكل استثنائي مع عميل مهم لديه توقعات كبيرة للغاية.

واصطدمت به في الردهة، وسألته "كيف تسير الأمور؟" وكان رده هو: "لم أتوصل لشيء".

كنت أعلم أنه عندما أجاب لم يكن يعني: "لم أفعل شيئًا"، ولكنه كان يقول: "ليس عندي شيء أقوله عن نتيجة وسائل الإعلام لهذا العميل. أستطيع إخبارك طوال اليوم بما أقوم به، ولكنك لا تهتم بذلك. بل تريد أن تعرف: ما الذي كنت قادرًا على إنجازه؟".

وكان على حق. هذا هو بالضبط ما أردت أن أعرفه.

إذا كنت تعطي الناس التقارير المرحلية، يتطلب الاختصار أن تمنحهم ما يبحثون عنه؛ وليس كل التفاصيل والمعلومات الأخرى التي لا يهتمون بها حقًا. إنهم يريدون معرفة ما النتيجة التي توصلت لها. بعض الناس يشيرون إلى ذلك بمعدل قل-افعل: وهي العلاقة بين ما تقوله وما تفعله.

كانت ابنتي مونيكا تتلقى تدريبًا في سنتها الدراسية النهائية خارج البلاد في البرازيل. وكانت تعمل على مشروع يشبه إلى حد كبير (ستابلز Staples أو (أوفيس ماكس أونلاين) OfficeMax online. تقول مونيكا موضحة: "لقد اكتشفت أنه من المهم جدًا بالنسبة لي أن أتكلم أقل وأفعل أكثر بدلًا من الإفراط في إغداق الوعود وقلة الإيفاء بها، يمكنني أن أجمع كل هذه الأفكار عن أشياء أطمح في تحقيقها، ويمكنني التحدث عنها، ولكني قادرة فقط على القيام بشيء أو اثنين منها".

ولقد أخبرتني مونيكا أنه من الأفضل لها دائمًا إذا ما تكلمت أقل حول ما تخطط له وبدلًا من ذلك تعرض تقدمها بعمل المزيد.

"عندما بدأت القيام بذلك، كان لدي الكثير من الأعمال والالتزامات والتقدير". من خلال أخذ زمام المبادرة بدلًا من الحديث عن خططها، حققت مونيكا المعدل المناسب من قل-افعل.

عندما يتعلق الأمر بالتقارير المرحلية، فإنه من الأفضل لك أن تدخل في الموضوع. فقط قل: "هذا ما أفعله؛ وهذا ما أنوي القيام به"، ثم بعد ذلك ستتحدث النتائج عن نفسها.

استعد لأن تكون مختصرًا وتطرد كل الكلمات غير الفعالة

يلخص دان آرينز، الرئيس التنفيذي لخط التصنيع الخفيف لماكينات جز العشب وجرافات الثلج لشركة آرينز، كل آلة وعملية إدارية لشركته في صفحة واحدة. إن الورقة مقاس 8.5 × 11 بوصة تحوي صورة بسيطة و10 خطوات تفسيرية وبعض التعليقات؛ وهذا كل شيء.

لقد تبنت شركته ممارسات ستة سيجما للاختصار التي نتج عنها تعويض الوقت المهدر في المنظمات. وبالنسبة لآرينز، استدعى هذا الأسلوب أيضًا التواصل المختصر.

تأثير الاختصار

أن تكون مختصرًا يعني

رسائل إلكترونية مختصرة

اجتماعات أقصر

المزيد من الوقت

دورة مبيعات أسرع

استراتيجيات أوضح

تفاعل مجد

نمو مهني سريع

رؤية أعمق

الوضوح

السرعة

◄ أقل الكلام هو أكثره دلالة.

يقول آرينز: "سواء كنت أكمل كشف المرتبات أو أقوم بعمل في قسم الموارد البشرية أو أقوم بالتصنيع في خط تجميع، فإن هناك تعليمات للعمل. إننا نختصرها إلى صفحة واحدة تقول: 'هذه هي الطرق القياسية التي نعمل بها المرتبات أو المحاسبة أو التجميع في المحطة الرابعة'. إنها تعليمات للعمل مختصرة جدًا وموجزة للغاية ومركزة جدًا".

اذا أراد شخص ما أن يعدل ورقة العمل الأساسية، فإن هذا الشخص سوف يوثق تعليقاته في صفحة واحدة أيضًا: "ارسم لنا صورة، اكتب لنا جملة. وسوف آخذها للمشرف للموافقة عليها. ثم يتم تحديثها، ونجري تعديلاتنا، ويمكن فعل ذلك في ساعة واحدة. باستخدام الصور والكلمات البسيطة والجمل القصيرة. لا تكتب لي كتابًا كبيرًا عن لماذا تريد أن تجري تغييرًا واحدًا".

إن الجمل القصيرة تعمل على إبقاء آرينز مطلعًا على العمليات اليومية على مستوى التصنيع.

يعلق آرينز قائلًا: "يمكنني أن أمر في مصنعنا وأقوم بالقراءة على كل خط للتجميع، مكتوبًا بخط اليد، سواء كان هذا الخط ينتج بالمعدل الزمني المتوقع له أم لا. إن الاشياء المكتوبة بخط اليد تكون ناجحة. إنها سريعة؛ وسهلة. ووجود شخص يقوم بتدوينها يتطلب منهم أن يعرفوا، ساعة بساعة، كيف يكون أداؤنا في خلية التجميع".



حكمة [موجزة]

أن تكون موجزًا هو المهارة الأساسية للمهنيين المنتجين.

إن الإيجاز هو القوة التي تشن الحرب ضد التهديد المستمر من الغفلة والمقاطعات وسيل المعلومات ونفاذ الصبر. اكسب هذه الحرب بأن تحيط نفسك بالأشخاص الذين لا يقومون فقط بإدراك تحديات اقتصاد قلة الانتباه ولكن أيضًا يسلحون أنفسهم للفوز عليه.

إن الاحتفاظ بتعليمات التشغيل مكتوبة في صفحة واحدة فقط يساعد الجميع على فهم ما هو متوقع منهم وما الذي ينبغي عمله

لتغيير ذلك. إن آرينز يمارس ما يدعو إليه أيضًا في عمله الخاص.

"في مكتبي، لدي صفحة واحدة لكل مبادرة استراتيجية. وهي تذكر هذه الاستراتيجية ودوافعها والغرض منها؛ وينبغي أن تكون في جملة واحدة أو اثنتين على الأكثر".

بيد أن التزام آرينز الصارم بأن يكون مختصرًا يعني أن تسامحه قليل جدًا مع التقارير المباشرة غير المعدة إعدادًا جيدًا. وهو يشتكي من أن اجتماعاته المعتادة معروفة بأجندات طويلة جدًا وتعج بالنقاط المزعجة التي تميل إلى تكرار نفسها.

يعلق آرينز بقوله: "إنها فقط مضيعة للوقت"، حيث يمكنه معرفة ما إذا كان الشخص غير مستعد في الفقرة أو الجملة الافتتاحية. "إن الأمر يتعلق حقًا بإعطاء تعليمات موجزة ومتسقة أو العمل لحل مشكلة ما بطريقة مركزة".

حدد آرينز خطأين يجعلان الاجتماعات تستمر لفترات طويلة: "إذا كان الناس غير واثقين بموقفهم، فإنهم يواصلون البحث عن الجواب بينما يتكلمون، إنهم يبحثون عن الناس الذين يتوافقون معهم، وسيستمرون في الكلام حتى يجدوا الآخرين يومئون برءوسهم ويوافقون على ذلك. إن الشخص الأكثر ثقة بنفسه سوف يدخل في الموضوع مباشرة".

فكر في اجتماعاتك باعتبارها من صفحة واحدة. لا أحد يريد أن يسمعك تتكلم وتتكلم.

ينتقد آرينز أيضًا سياسات المكتب لأنها تقود إلى اجتماعات تبدو كما لو أنها لن تنتهي أبدًا ولا طائل من ورائها: "يرغب الناس في أن يتأكدوا من أن طبقات الإدارة تستمع لهم. فهم يعتقدون أنهم سوف يؤثرون على الآراء ويتخذون موقف القيادة لأن لديهم الكلمة".

أساسيات [اختصر]

التحديد:

قوة الثلاثيات

التحديد هو ببساطة التركيز على عدد من الأفكار الرئيسية التي تريد نشرها.

في وقت مبكر من حياتي المهنية، كان أحد أساتذتي صحفيًا متقاعدًا يتسم بالبراعة والتواضع؛ وهو المزيج الرائع للتعلم.

وبينما كنا نساعد عميلة للاستعداد لجولة إعلامية في الساحل الشرقي، تجمعنا أنا وهو لنصحها بشأن المقابلات التي ستجريها مع وكالات الأنباء الكبرى. وكانت إحدى توصياته المهمة لها هي أن أي مراسل سيبدأ في كتابة الملاحظات أو تسجيلها إذا قامت "بتحديد" رسالتها.

يتطلب التحديد ببساطة أن تقوم بالتركيز على بعض الأفكار المهمة التي ترغب في نشرها. ولقد أخبر أستاذي العميلة كيف يبدو الأمر رائعًا أن ترى المراسل منجذبًا بكل حواسه بمجرد أن تقول: "إن أهم ثلاثة أشياء يجب أن تعرفها هي..." .

وهي تعد وسيلة قوية لاجتذاب ولفت انتباه الناس: قم بتنظيم وتقديم المعلومات التي تمت تصفيتها إلى قائمة قصيرة.

التلميحات:

◄ اخلق المنطق والبساطة. إنه يسهل الأمر عليك وعلى جمهورك للبقاء على المسار الصحيح.

◄ قدم التوازن والنظام. هناك توقعات واضحة لقدر الكلام الذي هم بحاجة لسماعه وكيف تحرز تقدمًا.

◄ أبقهم متصلين. يبقى الجمهور مشتركًا لأنهم يعرفون أين هم. مثل الفصول في الكتاب.


ثلاثة فئران عمياء .
ثلاثة فئران عمياء .
اسمع كيف يتكلمون .
اسمع كيف يتكلمون .

"إن الأمر محبط للغاية. ولسان حالك يقول: 'حسنًا، لقد فهمت، فهمت' وتسأل: 'هل يمكننا أن نكمل؟' أو 'هل يمكنني أن أستمع إلى شخص آخر؟'. وعندما تحاول وترد ببعض الأسئلة أو تطلب بعض البيانات، يثرثر الأشخاص بإجابات لا تعطيك ما تريده".

يضيف آرينز: "إن السلعة الأكثر أهمية عندي هي وقتي، وإذا أسأت استغلاله، فسوف أكون مستاءً إلى حد ما".

السؤال الأهم: لماذا أنا هنا؟

على مدى الأعوام الكثيرة الماضية، كان جيم ميتكالف، الرئيس التنفيذي لشركة USG، قد طلب أن تذكر جميع تقاريره المباشرة الغرض من كل اجتماع مقدمًا.

يقول ميتكالف: "ذات مرة كنت عائدًا إلى منزلي من يوم حافل بالاجتماعات وتبادر إلى ذهني أنه 'لم أنجز شيئًا اليوم'. لم أترك أي تأثير ملموس.... لقد حضرت الكثير من الاجتماعات؛ ولكن في منتصف كل اجتماع منها، كان يجب أن أتساءل، 'لماذا أنا هنا؟'".

لقد أدرك ميتكالف أن تقاريره المباشرة تستنزف وقته الثمين لأنهم ببساطة أرادوا أن يطلعوه على آخر المستجدات، لا أن يتخذ قرارًا بشأنها. على الرغم من أن لديهم الصلاحيات لمحادثته هاتفيًا، فإنهم أهدروا وقته من خلال الإصرار على إبلاغه وجهًا لوجه.

ويقول ميتكالف: "أنا أكره الاجتماعات. أحب مقابلة الآخرين لسبب، ولكن ليس الاجتماع بهم لمجرد الاجتماع".

بيد أنه يفضل الاجتماعات القصيرة، والأفضل منها لو كانت هناك ملخصات موجزة بدون أي اجتماعات على الإطلاق. وهو يتوقع أن يتم ذكر الغرض بوضوح من البداية: هذا الاجتماع للعلم فقط أو لاتخاذ قرار.

يقول ميتكالف: "أفضل الصفحة الواحدة. ولا أحصل عليها عادة، لأنه يصعب على الناس القيام بذلك... إذا كانت أكثر من صفحة، فسرعان ما يفتر اهتمامي. إن الحصول على صفحة واحدة يساعدني على تنظيم وقتي ويكون له تأثير أكبر على الجوانب التي يحتاج مني المساهمون أن أخصص لها وقتًا أكبر".

وعادة ما يسأل ميتكالف نفس سؤال المتابعة في كل اجتماع: "لماذا تحتاجوني هنا؟".

"عادة ما أكون متمسكًا بأن تبدأ الاجتماعات في الوقت المحدد، وأن يكون لها جدول أعمال. لا أعتقد أن أي اجتماع آخر يجب أن يستغرق أكثر من ساعة. إذا تأخر شخص ما على الاجتماع، أقوم في بعض الأحيان بإغلاق الباب؛ أو لا يحصل على مقعد".

عادة ما يتطلب إجراء الاجتماعات المختصرة أن يقوم عضو من فريق القيادة بالتدخل لتحديد من يتكلم ومتى. عادة ما يتدخل ميتكالف عندما يأخذ أحدهم أكثر من الوقت المخصص له. ومتى اكتفى من الاجتماع، يقول شكرًا، ويقف، ويغادر. وهو لا يسمح لأي شخص بأن يأخذ وقتًا أكثر من الضروري. إما أن تختصر أو يغادر.

ينظم ميتكالف وقته أيضًا عندما يأتيه أحد إلى مكتبه وهو يعمل. حيث يبدأ تلقائيًا في الكلام معه وهو واقف.

"إذا جلس أحدهم على مقعدك عبر مكتبك وقام بتشبيك قدميه، فسرعان ما تسمعه يتكلم عما حدث له في عطلة الصيف. ولكن عندما أكون في منطقتي، سوف أجري مناقشة مختصرة واقفًا. وأرافقهم خارج الباب، دون حتى أن يدركوا ذلك".

إن هذه الطريقة المباشرة التي تخلو من الكلام الذي لا معنى له ترسل إشارة واضحة: الاختصار هو جزء من العمل.




حكمة [موجزة]


عندما يراك الناس تقرأ هذا الكتاب، فإنهم
سيتوقعون منك سلوكًا مختلفًا.

يكفي ما قيل.

المختصر المفيد: اقتصد في رسالتك لكي تتأكد من أن جمهورك سيظل إيجابيًا وعلى الطريق الصحيح.

الجزء الرابع

أن تكون مختصرًا:

الملخص وخطة العمل

دعونا لا ننسَ المخاطر المستمرة للعودة إلى العادات السيئة والمملة.

بما أنك تهدف إلى إتقان فن الاتصال الواضح والموجز -وهو شيء يسعى إليه الآخرون- فأنت بحاجة إلى خطة عمل عملية وشخصية لتحقيق النجاح. والآن بعد أن رأيت لماذا، وكيف، ومتى تصبح محاورًا مختصرًا، وضعت بعض النصائح (الحقائق، والآثار المترتبة، والخطط، والممارسات) لمساعدتك على توصيل التأثير الحقيقي لمقولة "ما قل ودل".

فيما يلي بعض مبادئ اختصر لتجعلها حاضرة في ذهنك لمساعدتك على البقاء على المسار الصحيح. اقرأها عدة مرات واختر عددًا قليلًا منها يلفت نظرك وسيكون لها تأثير مباشر وفوري عليك.

1. انتبه، من فضلك. تحكم في التصفية التتابعية 600 الخاصة بك (فائض القدرات العقلية التي لدينا جميعًا والتي تكون مركز عدم الانتباه)؛ إنها مسئوليتك.

أ. الحقيقة: نحن جميعًا تغمرنا المعلومات ويسهل تشتيت انتباهنا.

ب. الآثار المترتبة: أنت مسئول عن توجيه انتباه الناس، أو بكلمات أخرى: كيف يسمعونك ويفهمونك.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: شاهد برنامج الواقع لمدة 5 دقائق واكتب في ورقة أو سجل على جهاز تسجيل صوتي كل الأفكار التي تعتمل في عقلك من خلال التصفية التتابعية 600.

ثانيًا: أثناء المحادثات القليلة القادمة التي ستجريها، لاحظ عقليًا أين ومتى تبدأ التصفية التتابعية 600 للآخرين في التسرب (عندما يصبح هناك الكثير من المعلومات).

2. لماذا، لماذا، لماذا؟ توصل إلى السبب بسرعة، وأعد النظر فيه.

أ. الحقيقة: "لماذا؟" هو السؤال الأهم والذي عادة ما نغفله في

اتصالنا.

ب. الآثار المترتبة: لن يفهم الناس أبدًا ما تقوله إلا إذا كنت تخبرهم بسبب أهميته.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: في المرة القادمة التي تحتاج فيها إلى إرسال رسالة بريد إلكتروني مهمة، لا بد أولًا أن تكتب السبب لأهمية هذه الرسالة في جملة واحدة؛ واذكره في رسالتك.

ثانيًا: امتلك جهاز إنذار ذهني يمكن أن يعمل لتذكيرك بأن تقول الآتي: "وهذا مهم جدًا لأنه ..."، أو "وهذا هو السبب في ..."، أو"السبب الذي يجعلني أقول لكم ذلك هو ...".

3. ضع مخططًا لها. قم بإعداد ما سوف تقوله على الورق قبل أن تجرؤ على البوح به.

أ. الحقيقة: يجب أن يكون المسار الذي تخطط لاتباعه واضحًا وضوح الشمس قبل البدء.

ب. الآثار المترتبة: خطط لتدفق السرد لتكون متأكدًا من أنك تعرف أي مستوى من التفاصيل تحتاج إلى تضمينه.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: قبل المحادثة الهاتفية المهمة التي ستجريها في المرة القادمة، خطط الأفكار الرئيسية الثلاثة أو الأربعة التي تريد مشاركتها وكيف تكون متصلة. تمسك بالمخطط أثناء المكالمة.

ثانيًا: احتفظ بملف لنسخة مكتوبة من مخططات اختصر ومخططات السرد التي ستقوم باستخدامها على مدى شهر أو 3 أشهر.

ثالثًا: ضع مخططًا لما تعلمته من هذا الكتاب، واستخدمه لتخبر شخصًا لماذا وكيف ساعدك هذا الكتاب.

4. أعطني عنوانًا بارزًا. قلها بصراحة ومباشرة وبسرعة.

أ. الحقيقة: لا أحد يرغب في أن يبذل جهدًا زائدًا في محاولة تخمين ما الذي تحاول أن تقوله حقًا.

ب. الآثار المترتبة: اذكر العنوان مقدمًا والذي سينظم ما ستقوله، ثم اختم به أيضًا.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: عند قراءة صحيفة أو مجلة، ضع دائرة حول العناوين الرئيسية التي تجذب اهتمامك واكتب في ورقة لماذا أعجبتك.

ثانيًا: في المرة القادمة التي يسألك فيها أحدهم سؤالًا تقليديًا (على سبيل المثال، "كيف كانت عطلة نهاية الأسبوع الخاصة بك؟")، امنح نفسك وقتًا لا يزيد على 30 ثانية لتقديم العنوان الخاص بك و30 ثانية أخرى لتشرح لماذا.

ثالثًا: اقرأ كتاب POP! تأليف سام هورن لاكتساب معرفة أعمق وتعلم كيف تجعل أفكارك واضحة.

5. خذ وقتًا للاختصار. إن تفكيرك في شيء، لا يعني أنه يجب أن تقوله.

أ. الحقيقة: إن العقل النشط لا يجب أن يكون المحرك الذي يدير فمًا يتكلم بسرعة.

ب. الآثار المترتبة: يجب أن نتحلى بالانضباط حتى نقاوم إغراء قول كل ما يتبادر إلى أذهاننا.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: أجرِ حوارًا مع زميل أو صديق حول فيلمه أو كتابه المفضل، ولاحظ ذهنيًا كيف أنه يمكن إغفال الكثير من التفاصيل. لاحظ إذا كنت قد تركت مجالًا للأسئلة.

ثانيًا: احكِ لشخصين قصة شخصية (عن أفضل عرض حي رأيته في حياتك، أو كيف التقيت بأعز أصدقائك أو بزوجتك، إلى آخره ...). شارك بكل التفاصيل الممكنة في قصة، واذكر التفاصيل الحيوية فقط في القصة الأخرى.

ثالثًا: ادخل على بريدك الإلكتروني أو موقع اليوتيوب وراجع أول 20 قائمة تجدها. لاحظ أيها يعتبر "طويلًا جدًا؛ لم أقرأه" أو "طويلًا جدًا؛ لم أشاهده" .

6. الاستماع عن كثب. إن الاستماع الفعال ضروري للبقاء على اتصال مع مستمعيك.

أ. الحقيقة: يحتاج الاتصال الفعال إلى أن تكون مستمعًا جيدًا.

ب. الآثار المترتبة: إذا استمعت بتمعن، فسوف أعرف ما الذي يهم الآخرين وأكون قادرًا على توجيه اهتمامهم وانتباههم بشكل منتظم.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: فكر إذا كان في استطاعتك تذكر ثلاثة أشياء تبدو أنها مهمة بعد الاجتماعات الثلاثة المقبلة التي ستحضرها.

ثانيًا: حاول إيجاد مقطع فيديو قصير على اليوتيوب من أي مؤتمر تيد (TED (www.ted. واكتب قائمة قصيرة لما سمعته، وأيضًا ما استنتجته من ذلك.

7. فقط قل لا (لشكل العرض التقديمي). تجنب الخطب والحوارات الفردية؛ واعمل دائمًا على إبقاء معلوماتك شخصية ومهنية وحوارية.

أ. الحقيقة: لا أحد يريد الجلوس في محادثة من طرف واحد ويتم التحدث إليه لفترة طويلة.

ب. الآثار المترتبة: اعمل على أن يشارك الناس بنشاط في أي وقت يتعين عليك أن تقدم فيه شيئًا بطريقة رسمية.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: بعد العرض التقديمي، اطلب من أفراد الحضور كتابة ثلاثة أشياء سمعوها منك واجعلهم يسلموها لك. ثم قارن بين ملاحظاتهم وبين مخططك الأساسي.

ثانيًا: عند إنشاء عرض باوربوينت، ضع صورة مرئية مؤثرة أو احكِ قصة أو حكاية في نصف الشرائح على الأقل.

ثالثًا: ابحث على موقع اليوتيوب عن عرض تقديمي حول " فاعلية التواصل" واختر العرض الذي يبدو أنه الأطول والأقل جذبًا. وشاهده حتى نهايته.

8. استخدم قوة الثلاثيات. نظم المعلومات في مجموعات من ثلاث للحفاظ على النظام والاهتمام والتوازن.

أ. الحقيقة: هناك سبب لأن تكون النكات الأيرلندية بها ثلاثة رجال وتحدث في حانة.

ب. الآثار المترتبة: توجيه انتباه الناس يعني منحهم جوانب مؤثرة أقل لاستيعابها.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: اعثر على نكتة على الإنترنت (ربما نكتة أيرلندية؛ ويفضل أن تكون مهذبة) يكون بها ثلاث شخصيات وتجدها ممتعة. ثم قصها على ثلاثة أشخاص تعرفهم.

ثانيًا: فكر في أكثر ثلاثة أشياء لا تنسى حدثت في العطلة أو في الإجازة الطويلة. اكتبها في ورقة وشاركها مع شخص ما عندما يسألك.

9. اختصرها إلى النصف. أيًا كان الوقت الذي تعتقد أنه لديك، خذ دائمًا أقل.

أ. الحقيقة: يلاحظ الأشخاص المشغولون ذلك عند الانتهاء من الاجتماعات في وقت مبكر وأنت تمنحهم الوقت مرة أخرى.

ب. الآثار المترتبة: نحتاج أن نستهلك وقتًا أقل من المخصص لنا ونجعل من الملاحظ أن التأثير هو نفسه.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: في المرة القادمة التي يكون لديك فترة من الوقت على جدول الأعمال، قدم الجزء الخاص بك في 50% أقل من الوقت المخصص لك؛ دون أن تتسرع.

ثانيًا: ارجع إلى صندوق الرسائل المرسلة في بريدك واعثر على رسالة طويلة كنت قد كتبتها. وقم بصياغتها مرة أخرى بعد اختصارها إلى النصف.

10. قلها فحسب (بطريقة خاطئة). قل شيئًا ببساطة بكلماتك لضمان صحتها.

أ. الحقيقة: إن لغة الأعمال قد جعلت الكلمات تفقد معناها وتستهلك وقتًا طويلًا للدخول إلى صلب الموضوع.

ب.الآثار المترتبة: ينصرف عنك الناس عندما تبدو مثل صانع الكلمات للشركات.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: في المنزل، تكلم مثلما يتكلم الناس في الاجتماعات في العمل ولاحظ كيف ينظر لك أطفالك وعائلتك بنظرة غريبة. في العمل، تكلم بلغة عامية (اترك الألفاظ الطنانة) تمامًا كما تفعل مع الأصدقاء والعائلة في عطلة نهاية الأسبوع.

ثانيًا: استمع بتمعن كيف يتكلم رجال الأعمال، واكتب الكلمات التي لا معنى لها والتي لها وقع كلام الشركات. وضع قائمة "غير المسموح به".

ثالثًا: اعثر على شخص تحترمه وعرفه ما يعنيه لك وجهًا لوجه أو كتابة. لا تعد أي شيء رسمي؛ فقط قل ما يخطر ببالك أو بعقلك في أقل من دقيقة.

11. ارسم صورة. شارك قصة، أو تشبيهًا، أو حتى مثالًا افتراضيًا لمساعدة الآخرين على تصور ما تعنيه.

أ. الحقيقة: يعتبر معظم الناس في الوقت الحاضر مفكرين مرئيين.

ب. الآثار المترتبة: نحن بحاجة إلى توفير بعض العناصر المرئية الإبداعية التي تساعدنا في توضيح وجهة نظرنا.

ج. الخطة والممارسة:

أولَا: افتتح كل اجتماع أو عرض تقديمي بقصة قصيرة أو حكاية.

ثانيًا: قم بقراءة كتاب Back of the Napkin **لدان رووم لتكوين فكرة أعمق حول كيفية استخدام الصور أو الرسوم البيانية.**

ثالثًا: اقرأ Presentation Zen **لغار رينولدز لمعالجة أوسع لكيفية تحسين استخدامك للباوربوينت.**

12. **وقفة، من فضلك. توقف عن الكلام للسماح بمجال للرد أو التعليق أو السؤال.**

أ. الحقيقة: بيد أن الناس لا تعرف متى أو كيف تتوقف عن الكلام، وخاصة عندما يكون هناك الكثير ليقال.

ب. الآثار المترتبة: إن توفير الوقفة المؤقتة لا يسهل فقط على الآخرين المشاركة ولكن يبين لك أيضًا إذا كانوا مهتمين أو متابعين.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: لا تكن الأول -أو الأخير- في التحدث في اجتماعاتك القليلة المقبلة.

ثانيًا: إذا قاطعك الآخرون، فدعهم يقاطعوك. فهم لا يستمعون لك على أي حال؛ إنهم ينتظرون فقط دورهم للحديث.

ثالثًا: لا تتكلم خلال الخاتمة؛ فقط توقف فترة من الصمت حتى يتكلم أحدهم.

13. **لا تستخدم الملاحظات. كن مستعدًا لترك أوراقك التي قمت بتحضيرها جانبًا وقل كل ما تقصد أن تقوله فحسب.**

أ. الحقيقة: التمسك بشكل وثيق جدًا بالملاحظات أو الشرائح يجعلك لا تكون على سجيتك وتصبح ثرثارًا مملًا.

ب. الآثار المترتبة: إذا لم تكن مستعدًا أو قادرًا على تمزيق ملاحظاتك، فقد لا تصبح واضحًا ومختصرًا أبدًا.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: خلال العرض التقديمي، اسأل المجموعة إذا كان بإمكانك تخطي الباوربوينت والعرض بدونها.

ثانيا. إعداد مخطط اختصر. قم بإعداده في ذاكرتك، واستخدمه لتوجيه ثلاث محادثات منفصلة مع شخص ما (زميل في العمل أو عميل). ومع ذلك، لا تجعلها في متناول اليد. ثم قارن بين الملخص ومخططك فيما بعد.

14. **لا تكن مرتاحًا بشكل مبالغ فيه. اختصر كلما جاء دورك.**

أ. الحقيقة: عندما تبدأ في التفكير بأنك مثير للاهتمام بشكل لا يقاوم، تكون قد تجاوزت الوقت للتوقف عن الكلام.

ب. الآثار المترتبة: إذا أردت أن تتركهم يرغبون في سماع المزيد، يجب عليك أن تتكلم أقل.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: تحدث مع شخص ما عن عاطفة شخصية أو هواية لك، ولكن لا تتكلم أكثر من 30 ثانية قبل أن تكف عن الكلام وتشركهم معك في الحوار.

ثانيًا: شاهد فيديو نقاش تيد TED ولاحظ كم من الوقت تستمع قبل أن تفهم وجهة نظر المتكلم. لاحظ أيضًا متى -في اعتقادك- كان يجب أن يتوقف المتكلم.

15. ضعه على جهاز التكسير. لا تقدم وجبة لفظية؛ قدم أولًا ملخصًا قصيرًا لاختبار شهية جمهورك.

أ. الحقيقة: الجودة أكثر قيمة من الكمية.

ب. الآثار المترتبة: يمكنك أن تكون متأكدًا إذا كان الناس يتابعونك فقط إذا أخبروك بذلك بأنفسهم.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: خلال مكالمة عملك القادمة، دوِّن الملاحظات على نطاق واسع وقم بإعداد ملخص مخطط اختصر بحيث يمكنك عرضه أمام شخص ما في دقيقتين أو أقل.

ثانيًا: استخدم مخطط السرد لتلخيص كتابك أو فيلمك المفضل. استخدمه لتبادل المعلومات مع شخص ما في أقل من 5 دقائق، ومعرفة ما إذا كان بإمكانك إقناعه بالقراءة أو المشاهدة.

16. لا أحد يهتم ما لم تهتم. ذكر نفسك أنه إذا لم تكن شغوفًا، فلن يكون أحد آخر شغوفًا.

أ. الحقيقة: يبدأ بعض من أفضل من يحكون النكات بالضحك المكتوم في وسط عرض نكاتهم.

ب. الآثار المترتبة: عليك أن تتخذ قرارًا واعيًا بأن تكون مشتركًا بكل كيانك.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: اسأل شخصًا تعمل معه أو تعرفه معرفة شخصية عن قصة مفضلة من ذاكرة الطفولة، ولاحظ كيف يشعر بالإثارة وهو يحكيها

لك. اترك للشخص فرصة للتحدث كيفما يشاء.

ثانيًا: اكتب رسالة إلى رئيس تحرير مطبوعة حول موضوع كنت متحمسًا له. ضع مخططًا لها أولًا واحصرها في أقل من 200 كلمة. وانشرها في أول فرصة.

ثالثًا: ارفع السماعة واطلب شخصًا كان له تأثير كبير على مسيرتك المهنية لتقدم له الشكر.

17. تأكد أن التجميع غير مطلوب. اجعل الاستماع والفهم أيسر من خلال توفير جميع العناصر الأساسية المنظمة بطريقة منطقية.

أ. الحقيقة: لا أحد يحب تجميع اللعب أو الدراجات في ليلة العيد، ولا يجد الناس أي متعة في بذل الجهد لتجميع الكلمات والأفكار العشوائية.

ب. الآثار المترتبة: وفر المستوى المناسب من التفاصيل لخلق أسهل استهلاك ممكن.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: اجعل معلمك للغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية فخورًا بك عن طريق وضع الخطوط الرئيسية يوميًا. ابدأ بالتحديثات والاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني المهمة.

ثانيًا: حاول أن تبقي على مستوى 1 من التفاصيل لليوم الواحد، واجعل استخدامك للمستوى 2 من التفاصيل نادرًا. وتجنب مستوى 3 من التفاصيل تمامًا.

ثالثًا: شاهد لقاء برنامج حواري ولاحظ جميع التفاصيل من المستوى 3 التي يذكرها الضيوف.

18. احكِ مقابل البيع. بينما يكره الناس أن يباع لهم شيء، إلا أنهم يحبون سماع القصص.

أ. الحقيقة: تصاب بندم المشتري عندما تخشى أنه تم إقناعك بفعل شيء لم تفهمه في البداية.

ب. الآثار المترتبة: أعد اكتشاف عناصر القصة واحكِ قصة كلما أمكن ذلك.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: قم بتأليف ثلاث قصص نجاح تشرح ما تقوم به أنت وشركتك، وشارك إحداها في المرة القادمة التي يسألك فيها شخص عن وظيفتك.

ثانيًا: اطلب من شخص ما أن يصف أفضل و/أو أسوأ تجربة بيع مر بها. استمع جيدًا، قم بتصورها، وشارك القصص مع شخص آخر في وقت لاحق.

19. ما العائد بالنسبة لي؟ لا بد أن يكون هناك دائمًا عائد أو نفع. اعرف ما هو هذا العائد، وقدمه.

أ. الحقيقة: من الطبيعي أن تسمع وتتساءل باستمرار: "كيف يؤثر هذا علي؟".

ب. الآثار المترتبة: أنت في حاجة لتقديم المردود مثل خط العرض التسويقي في النهاية أو العنوان في البداية.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: قل نكتة وكن مرتاحًا عندما ترى كيف يتم استقبال خط العرض التسويقي بالضحكات.

ثانيًا: اسأل دائمًا قبل كتابة البريد الإلكتروني: ما عائد ذلك على المتلقي(ن)؟ لماذا يجب أن يقرأه؟ اذكر هذا السبب في المراسلات.

20. التزم بالوضوح والإيجاز. النجاح يعني أن تقرر أن تكون منضبطًا.

أ. الحقيقة: يدل الإيجاز على الاحترام ودائمًا ما يخلق ردة فعل إيجابية.

ب. الآثار المترتبة: إذا أردت أن تصنع تأثيرًا أكبر، فقرر أن تتكلم مع مستمعيك أقل.

ج. الخطة والممارسة:

أولًا: الممارسة، الممارسة، الممارسة. تقبل هذه النصائح واكتب ثلاثة على الأقل منها.

ثانيًا: أخبر الناس أنك تقرأ هذا الكتاب كوسيلة لزيادة مسئوليتك.

ثالثًا: كن نموذجًا للاختصار واعمل على أن تنتشر.

أشكركم على استثمار الوقت والاهتمام لاستيعاب رؤى كتاب اختصر. وأنا ملتزم برؤية تحول من خلال التعليم والتبشير بكل ما تم نشره هنا. يبدأ تأثير اختصر هنا معك عندما تعيشه كل يوم.

كن أفضل. كن مختصرًا.

المصادر

Horn, Sam. *POP! Create the Perfect Pitch, Title, and Tagline for Anything*. New York: Penguin, 2006.

Lankow, Jason, Josh Ritchie, and Ross Crooks. *Infographics: The Power of Visual Storytelling*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012.

Reynolds, Garr. *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*, 2nd ed. Berkeley: New Riders, 2012.

Roam, Dan. *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*, expanded ed. New York: Penguin, 2013.

Rock, David. *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. New York: HarperCollins, 2009.

Scott, David Meerman. *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*, 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.

Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin, 2009.

Smiciklas, Mark. *The Power of Infographics: Using Pictures to Communicate and Connect with Your Audiences*. New York: Que, 2012.

Sommers, Corey, and David Jenkins, *Whiteboard Selling: Empowering Sales through Visuals*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.

Strunk Jr., William, and E. B. White, *The Elements of Style*, 4th ed. New York: Longman, 1999.

الملاحظات

الفصل 2

1. Atlassian infographic: https://www.atlassian.com/time-wasting-at-work-infographic.
2. Mary Meeker and Liang Wu, "Internet Trends," D11 Conference, KPCB (May 29, 2013), www.kpcb.com/insights/2013-internet-trends.
3. James E. Short, Roger E. Bohn, and Chaitanya Baru, "How Much Information? 2010 Report on Enterprise Server Information." University of California, San Diego, 2012. http://hmi.ucsd.edu/pdf/HMI_2010_EnterpriseReport_Jan_2011.pdf.
4. Ibid.
5. Sara Radicati, "Email Statistics Report 2013–2017." Palo Alto: Radicati Group, 2013. http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf.
6. Oriana Bandiera, Luigi Guiso, Andrea Prat, and Raffaella Sadun. "What Do CEOs Do?" Cambridge: Harvard Business School Working Paper 11-081 (2011). www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf.
7. Harald Weinreich, Hartmut Obendorf, Eelco Herder, and Matthias Mayer, "Not Quite the Average: An Empirical Study of Web Use," *ACM Transactions on the Web* 2, no. 1 (February 2008), article 5. https://vsis-www.informatik.uni-hamburg.de/vsis/publications/lookpub/315.
8. David Rock, *Your Brain at Work* (New York: HarperCollins, 2009). www.advancedge.com/articles/success_street_july2013_3.php.
9. Glenn Wilson, *HP Guide to Avoiding Info-Mania*. Palo Alto: Hewlett-Packard (2005). http://demo.ort.org.il/clickit2/files/forums/920455712/548653262.pdf.
10. Eyal Ophir, Clifford Nass, and Anthony D. Wagner, "Cognitive control in media multitaskers," *PNAS* 106 no. 37 (2009): 15583–15587. doi:10.1073/pnas.0903620106.
11. Ibid.

12. Gloria Mark, "The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress," University of California at Irvine, 2009, www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf.

13. Jonathon B. Spira, "The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity," New York: Basex (2005).

14. Karen Renaud, Judith Ramsay, and Mario Hair, "'You've Got Email!' ... Shall I Deal with It Now? Electronic Mail from the Recipient's Perspective," *International Journal of Human-Computer Interaction* 21, no. 3 (2006), 313–32.

15. Chao Liu, Ryen W. White, and Susan Dumais, "Understanding Web Browsing Behaviors through Weibull Analysis of Dwell Time," *Proceedings of the 33rd International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, 379–86. New York: ACM (2010).

16. Michael Clargo, *Meeting by Design: Harnessing the Potential of the Web to Revitalise Meetings.* Calgary, Canada: Tesseracts (2012).

17. Carmine Gallo, "How to Run a Meeting Like Google," *Bloomberg BusinessWeek*, Sept. 26, 2006. www.businessweek.com/stories/2006-09-26/how-to-run-a-meeting-like-google.

الفصل 6

1. Chuck Frey, “Information Triage,” Mind Mapping Software Blog, Dec. 18, 2008, http://mindmappingsoftwareblog.com/information-triage.
2. “Mindjet Introduces ‘Propel’ Channel Program for North American Partners,” Mindjet, www.mindjet.com/press/releases/2013-01-15_propel_channel/.

الفصل 7

1. “STEVE JOBS—2007 iPhone Presentation,” YouTube video, www.youtube.com/watch?v=c_m2F_ph_uU.

الفصل 9

1. Mark Smiciklas, *The Power of Infographics: Using Pictures to Communicate and Connect with Your Audiences* (New York: Que, 2012).

الفصل 10

1. Brad Power, “How Marketing Can Lead Process Improvement,” Harvard Business Review Blog, September 6, 2011. http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/the_role_of_the_head_of_market.html.

الفصل 11

1. Oriana Bandiera, Luigi Guiso, Andrea Prat, and Raffaella Sadun, “What Do CEOs Do?” Cambridge: Harvard Business School Working Paper 11-081 (2011). www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf.

الفصل 12

1. Mary Meeker and Liang Wu, "Internet Trends," D11 Conference, KPCB (May 29, 2013), www.kpcb.com/insights/2013-internet-trends.
2. Michael Chui et al., "The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies," McKinsey Global Institute (July 2012), www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy.

نبذة عن المؤلف

جو ماكورماك في مهمة لمساعدة المؤسسات على إتقان فن القصة القصيرة. في عصر يتضاءل فيه مدى الانتباه، والمقاطعات التي لا تتوقف، وسيل من المعلومات، تتوه الرسائل التي يرسلها قادة الأعمال في بحر من الكلمات.

بالإضافة إلى أنه مدير تنفيذي خبير في مجال التسويق ورجل أعمال ناجح ومؤلف، فإن جو معروف بعمله في رسائل السرد ورواية قصص الشركات. وشغفه هو أن يتعامل بشكل مباشر مع نداء "ما قل ودل".

وهو قائد شغوف، حيث أسس معمل "اختصر" في عام 2013 بعد سنوات كرسها لتطوير وتقديم منهج دراسي فريد من نوعه عن السرد الاستراتيجي لقيادة العمليات الخاصة في الجيش الأمريكي (فورت براج بولاية نورث كارولينا). وقد قدم النصائح والمشورة بكل فاعلية للقادة العسكريين وكبار المديرين التنفيذيين حول المبادرات والرسائل الاستراتيجية المهمة. ومن بين عملائه دابليو. دابليو. جرينجر، هارلي دافيدسون، مؤسسة USG، بنك BMO هاريس، SAP، ماستر كارد، هاينز، هوفمان لا روش، جونز لانج لاسال.

وقد أسس شركة شيفيلد ويشغل منصب العضو المنتدب والرئيس فيها، وهي وكالة حائزة على جوائز ومتخصصة في رسائل السرد، وإنتاج القصص البصرية القصيرة.

وهو يلقي خطبًا أيضًا في منتديات الصناعة والعميل المتنوعة حول موضوعات الرسائل ورواية القصص والتغيير والقيادة.

وقد شغل في وقت سابق منصب نائب الرئيس الأول لشركات التسويق في كيتشوم، وهي وكالة تسويق من الخمسة الأوائل في شيكاغو، حيث قدم نماذج جديدة للخدمة لتعزيز الرسائل وتعميق العلاقات مع المؤثرين في السوق.

حصل على درجة البكالوريوس في الأدب الإنجليزي من جامعة لويولا في ولاية شيكاغو، حيث تخرج مع مرتبة الشرف. وهو يجيد الأسبانية ولديه خبرة دولية واسعة.

وهو يعيش في إحدى ضواحي شيكاغو مع زوجته، مونتسيرات،

وأولاده.

معظم الاتصالات اليومية يغلب عليها التشتيت وعدم الوضوح. وهذا إهدار غير مبرر لوقتنا ومواردنا جميعًا. كتاب اختصر ليس شيئًا كماليًا، بل هو ضرورة حتمية. في عالم تغمرنا فيه سيول المعلومات وعدم الانتباه الذي بلغ ذروته، أصبح كل المتاح أمامنا هو نوافذ صغيرة من الوقت لكي نصنع تأثيرًا دون أي مجال للخطأ. المشكلة تكمن في أن معظم الناس ليس لديهم أي معرفة بالكيفية أو الانضباط اللفظي للقيام بالعمل التحضيري أولًا والدخول في الموضوع. ونتيجة لذلك، تضيع عليهم فرص ثمينة مع صناع القرار، ويصبحون "مرتاحين" بشكل مبالغ فيه: ويفتقرون للوضوح اللفظي مع زملائهم وعملائهم القدامى. كتاب اختصر هو نهج خطوة بخطوة للدخول في الموضوع بسرعة ولضمان أن رسالتك يتم توصيلها بأكبر تأثير.

مع دراسات الحالة الواقعية والنماذج التوضيحية للنجاح في توصيل الرسالة - والإخفاق في ذلك - يقوم جوزيف ماكورماك المؤلف وكبير تنفيذيي التسويق، بتقديم إطار عمل يسهل اتباعه للتواصل بشكل أكثر فاعلية وتأثيرًا. ولقد قسم ماكورماك كيفية إتقان مهارة الاختصار ذات التأثير الكبير إلى أربعة أساليب مجربة:

- **خططها** - خطط "اختصر" لتلخيص وتنقيح مجلدات من المعلومات.
- **احكها** - سرد القصص للشرح بطريقة واضحة ومختصرة ومقنعة.
- **تكلم بها** - مسارات لتحويل الحوارات الفردية إلى محادثات منظمة وبناءة.
- **اعرضها** - أساليب بصرية لجذب الانتباه والاستحواذ على الخيال.

(مستمر في الطية الخلفية)

(مستمر من الطية الأمامية)

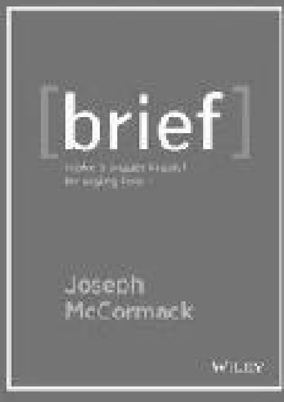
اختصر يسير بك خلال العملية الأكثر كثافة وتعقيدًا الخاصة بتركيز كل معلوماتك في صورة رسالة ذات تأثير أكبر بقدر الإمكان، بغض النظر عن طولها. سوف تتعلم كيف تنقح أفكارك لتتناسب مع المستمع الذي تنوي مخاطبته، وأن تتواصل بالإطار الزمني المناسب لكل موقف على حدة. وبسبب قصر مدى الانتباه وضيق وقت صناع القرار لاستيعاب أفكارك والعرض الذي تقدمه، بات من المحتم أن تصوغ رسالتك بحرص، من أول مرة، ثم تقوم بتفصيلها خصيصًا بحسب هدفك.

كتاب "**اختصر**: اصنع تأثيرًا أكبر بكلام أقل" معد خصيصًا للمديرين ومتخصصي البيع والتسويق ورجال الأعمال وأي شخص يطمح في أن يكون متواصلًا رشيقًا. فالكتاب يمدك بالأدوات التي ستحتاجها لتكون مختصرًا وتوصل رسالتك بالشكل الصحيح.



جوزيف ماكورماك

هو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Sheffield Marketing Partners وهي شركة متخصصة في تطوير الرسالة والسرد، وتوفر أيضًا خدمات إنتاج الفيديو واتصالات التسويق للمساعدة في تجميع القصص لتتناسب مع الجمهور المستهدف. جو لديه أيضًا خبرة أكثر من 20 عامًا كواحد من كبار تنفيذيي التسويق في مساعدة الشركات على تطوير الاتصالات الاستراتيجية التي تجعلها متميزة في السوق المنافسة.



ما الذي يقوله الناس عن الاختصار.

"أنا أتلقى عدة مئات من رسائل البريد الإلكتروني كل يوم. وأتمنى لو كان الناس يطلبون ما يريدونه من أول مرة. لا أحتاج أن أعرف تاريخ حياتهم كله لكي أتخذ قرارًا. إن إقناع الناس بأن يكونوا مختصرين من شأنه أن يوفر وقتًا طويلًا لنا جميعًا".

— جاي كاوازاكي، مؤلف وناشر ومبادر أعمال

"قد تختار أن تؤلف كتابًا عن محاولة إقناع الناس بأن يكونوا أكثر انتباهًا وبأن يضعوا حدًا لتعرضهم للتشتت والمقاطعة، أو قد تختار أن تساعد الناس على أن يكونوا مختصرين، ولقد اختار جو الطريق الأفضل".

— جون شالنجر، الرئيس التنفيذي لشركة CEO Challenger, Gray and Christmas

"نحن ندخل عصر التخمة المعلوماتية. وكتاب اختصر هو سلاحك الجديد لاجتياز كل هذه الفوضى ولكي تكون متميزًا".

— سام هورن، مؤلف كتابي *POP!* و *Eyebrow Test*

"كقائد عسكري، فإن سرد القصص الواضحة والمختصرة ساعدني كثيرًا في الصمود في بعض المواقف الإعلامية العدائية خارج البلاد. وأنا مقتنع تمامًا بأن اتباع نصائح ورؤى جو الثاقبة قد جعلني قائدًا أكثر تأثيرًا وفاعلية".

— الفريق ويليام بي. كالدويل الرابع (متقاعد)



تصميم الغلاف: ميجان يالبكي





